

**ANALISIS PELAKSANAAN SELEKSI DAN PENEMPATAN
DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN
DI PT. CITIFIN MULTI FINANCE SYARIAH
BANDAR LAMPUNG**



SKRIPSI

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas Dan Memenuhi Syarat-Syarat
Guna Mendapatkan Gelar Sarjana S1 dalam Ilmu Ekonomi Syariah

Oleh

WESI DWI WANGI

NPM : 1251010228

Jurusan : Ekonomi Syariah

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
1441H/2019M**

**ANALISIS PELAKSANAAN SELEKSI DAN PENEMPATAN
DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN
DI PT. CITIFIN MULTI FINANCE SYARIAH
BANDAR LAMPUNG**



SKRIPSI

**Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas Dan Memenuhi Syarat-Syarat
Guna Mendapatkan Gelar Sarjana S1 dalam Ilmu Ekonomi Syariah**

Oleh

WESI DWI WANGI

NPM : 1251010228

Jurusan : Ekonomi Syariah

Pembimbing I: Dr. Hj. Heni Noviarita, SE, M.S.I

Pembimbing II: Vitria Susanti, SE, M. Ec. Dev

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
1441H/2019M**

ABSTRAK

PT. Citifin Multi Finance Syariah adalah lembaga keuangan kendaraan roda empat berbasis syari'ah di Bandar Lampung. Dapat dilihat lambatnya pertumbuhan perusahaan, dapat diindikasikan adanya masalah dari sisi kualitas sumber daya manusia (SDM), rendahnya kualitas SDM tentu berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat terlihat dari tidak tercapainya target oleh karyawan, khususnya staff marketing dan collection. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, memahami dan mendeskripsikan secara rinci dan mendalam tentang seleksi dan penempatan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif; Pengumpulan data melalui wawancara sebagai metode pokok dan dokumentasi sebagai metode penunjang dalam penelitian. Uji keabsahan data yang digunakan adalah triangulasi sumber. Sumber data pada penelitian ini adalah Kepala Cabang, HRD, *Head Marketing*, *Head Collection*, dan karyawan PT. Citifin Multi Finance Syari'ah. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa; 1) Seleksi yang dilakukan di PT. Citifin Multi Finance Syariah Bandar Lampung dapat dikatakan cukup baik, karena telah dilakukan dengan sistematis, terdiri dari 2 (dua) tahapan yaitu persiapan dan pelaksanaan. Tahapan persiapan (meliputi analisis kebutuhan karyawan dan penetapan kegiatan seleksi yang terdiri dari kegiatan; Penetapan waktu dan biaya, penetapan prosedur pendaftaran, penetapan kualifikasi dan menetapkan sumber atau saluran menarik karyawan baru). Dan pada tahap pelaksanaan (meliputi kegiatan seleksi administrasi, wawancara awal, tes tertulis, wawancara akhir dan keputusan seleksi). Namun, dalam peningkatan kinerja karyawan, PT. Citifin perlu melakukan perbaikan pada sistem seleksinya, terutama pada aspek tes tertulis yang hanya mengukur kognitif saja, serta harus mengedepankan objektifitas kompetensi, dibandingkan kedekatan emosional dalam proses seleksi pegawai baru. 2). Penempatan yang dilakukan di PT. Citifin Multi Finance Syariah Bandar Lampung dapat dikatakan kurang baik. Penempatan karyawan yang dilakukan di PT. Citifin berimplikasi terhadap kurang baiknya kinerja karyawan. Hal tersebut disebabkan dua hal yaitu; Terjadi ketidaksesuaian penempatan dengan keahlian karyawan, dan pelaksanaan penempatan juga tidak diintegrasikan dengan kegiatan orientasi serta induksi, yang berfungsi dalam meningkatkan kinerja karyawan.



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Alamat : Jl. Let. Kol. H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung 35131 Telp(0721)703260

PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Analisis Pelaksanaan Seleksi Dan Penempatan Dalam
Meningkatkan Kinerja Karyawan Di PT. Citifin Multi Finance
Syariah Bandar Lampung

Nama : Wesi Dwi Wangi

NPM : 1251010228

Jurusan/Prodi : Ekonomi Syariah

Fakultas : Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam

MENYETUJUI

Untuk dimunaqosyahkan dan dipertahankan dalam Sidang
Munaqosyah Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung.

Pembimbing I,

Pembimbing II,


Dr. Hj. Heni Noviarita, SE, M.S.I
NIP. 196511201992032002


Vitria Susanti, SE, M. Ec.Dev
NIP. 197809182005012005

Ketua Jurusan,


Madhasir, SE, M.S.I
NIP. 197504242002121001



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Alamat: Jl. Let. Kol. H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung 35131 Telp(0721)703260

PENGESAHAN

Skripsi dengan judul: "Analisis Pelaksanaan Seleksi Dan Penempatan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT. Citifin Multi Finance Syariah Bandar Lampung, disusun oleh **Wesi Dwi Wangi**, NPM : 1251010228, Program Studi: Ekonomi Syariah, Telah diujikan dalam sidang Munaqosyah di Fakultas: Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung, pada Hari / Tanggal: Kamis / 3 Oktober 2019.

Tim Penguji

Ketua : Madnasir, SE, M.S.I

Sekretaris : Dedi Satriawan, M.Pd

Penguji I : Fatih Fuadi S.E.I, M.Si

Penguji II : Dr. Hj. Heni Noviarita, S.E, M.S.I

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam



Abdul Ghofur, M.S.I
0008012003121001

MOTTO

يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَخَوْنُوا أَمْنَتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿٢٧﴾

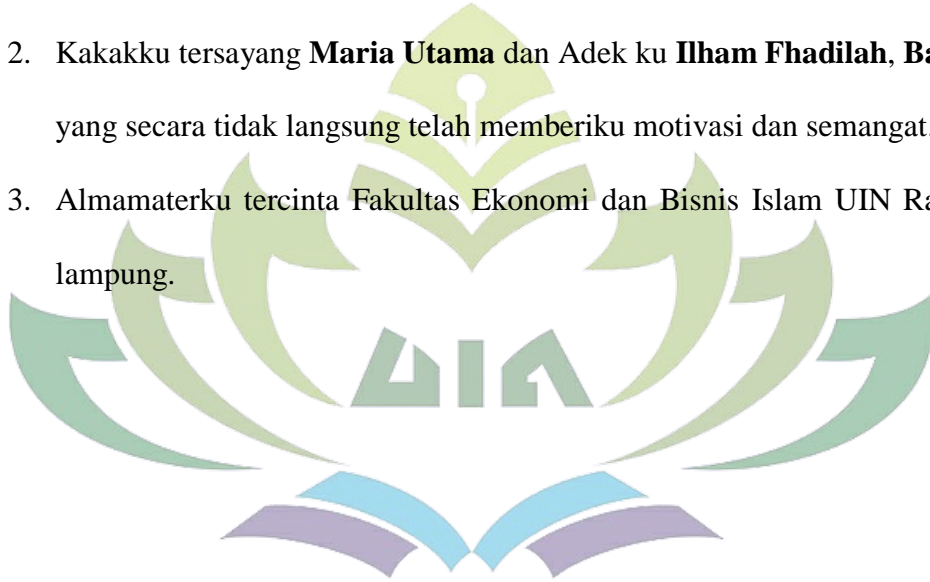
Artinya: Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui.



PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirabbil'alamin, dengan penuh syukur kepada Allah Subhanahu wa Ta'ala, Skripsi ini ku persembahkan kepada :

1. Kedua orangtuaku tersayang, bapak **Marwan Amir** dan ibu **Minarni** yang senantiasa selalu memberi dukungan, semangat dan doa kepada saya selama ini sehingga dapat menyelesaikan Skripsi ini.
2. Kakakku tersayang **Maria Utama** dan Adek ku **Ilham Fhadilah, Batin Kiani** yang secara tidak langsung telah memberiku motivasi dan semangat.
3. Almamaterku tercinta Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan lampung.



RIWAYAT HIDUP

Wesi Dwi Wangi dilahirkan di Pugung Penengahan pada tanggal 25 November 1994 Anak ke 2 (dua) dari 4 (empat) bersaudara dari Bapak **Marwan Amir** dan Ibu **Minarni**

Pendidikan sekolah dasar ditempuh di SD Negeri 1 Walur yang diselesaikan pada tahun 2006 Kemudian melanjutkan ke sekolah menengah pertama yang ditempuh di MTs NU Krui Pesisir Barat dan diselesaikan pada tahun 2009 Sedangkan pendidikan sekolah menengah atas (SMA) ditempuh di SMA Negeri 1 Lemong dan diselesaikan pada tahun .2012 Kemudian pada tahun ajaran 2012/2013 penulis meneruskan pendidikan S1 ke Perguruan Tinggi, dengan mengambil Jurusan Ekonomi Syariah di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

Selama menjadi mahasiswa, aktif dibebagai kegiatan intra maupun ekstra Fakultas Bisnis dan Ekonomi Islam UIN Raden Intan Lampung

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan syukur kehadiran Allah Subhanahu wa Ta'ala, Karena berkat rahmat dan karunia yang dilimpahkan-Nya, Penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini. Shalawat serta salam Penulis haturkan kepada junjungan Nabi Muhammad Shallallahu 'Alaihi Wa Sallam, beserta para keluarga, sahabat, Thabi'in, para Ulama dan serta para pengikut-Nya.

Skripsi ini disusun guna memenuhi dan melengkapi salah satu syarat, guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Syariah di UIN Raden Intan Lampung. Dalam penyusunan Skripsi ini penulis menyadari masih banyak terdapat kekurangan dan kekeliruan, hal ini semata-mata karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang penulis miliki. Oleh karena itu penulis mempunyai banyak harapan semoga Skripsi ini dapat menjadi alat penunjang dan ilmu pengetahuan bagi penulis dan pembaca pada umumnya.

Dalam usaha penyelesaian Skripsi ini, penulis banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak, baik berupa bantuan materi maupun moril. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang terlibat atas penulisan Skripsi ini dengan segala partisipasi dan motivasinya. Secara khusus penulis ucapkan terima kasih terutama kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Moh. Mukri, M.Ag, selaku Rektor UIN Raden Intan Lampung

2. Bapak Dr. Ruslan Abdul Ghofur, M.S.I, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung.
3. Bapak Madnasir, SE., M.S.I dan Budimansyah, S.Th.I.,M. Kom.I selaku Ketua dan Sekretaris Jurusan Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung
4. Ibu Dr. Hj. Heni Noviarita, SE, M.S.I dan ibu Vitria Susanti, SE, M. Ec. Dev selaku pembimbing I dan pembimbing II yang telah memberikan waktu, untuk memberikan bimbingan dan arahan dalam menyelesaikan Skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu Dosen di lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan kepada Penulis selama di perkuliahan.
6. Kepada Pimpinan dan semua karyawan di PT. Citifin Multi Finance Syari'ah yang telah memberikan bantuan dan kemudahan bagi Penulis untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam penyusunan Skripsi ini.
7. Rekan-rekan May Dwi Astuti, Yulis, Anindya Susanti angkatan 2012 yang merupakan kawan seperjuangan yang tidak segan-segan memberikan bantuan dan dukungan, berupa moril terhadap penulis dalam menyelesaikan Skripsi.
8. Kepada semua pihak yang telah membantu penyusunan Skripsi ini baik langsung maupun tak langsung.

Semoga Allah Subhanahu wa Ta'ala memberikan rahmat dan hidayahnya sebagai balasan atas bantuan dan bimbingan yang telah diberikan kepada penulis dalam menyelesaikan penyusunan Skripsi ini.

Demikian Skripsi ini penulis buat, semoga dapat bermanfaat bagi pPenulis khususnya dan umumnya para pembaca, atas bantuan dan partisipasinya yang

diberikan kepada Penulis semoga menjadi amal ibadah di sisi Allah Subhanahu wa Ta'ala dan mendapatkan balasan yang setimpal. Amin ya robbal'amin.

Bandar Lampung, 7 November 2018
Penulis,

WESI DWI WANGI
NPM. 1251010228



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
SURAT PERNYATAAN	iii
PERSETUJUAN PEMBIMBING	iv
PENGESAHAN	v
MOTTO	vi
PERSEMBAHAN	vii
RIWAYAT HIDUP	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv

BAB 1. PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul	1
B. Alasan Memilih Judul	3
C. Latar Belakang Masalah	4
D. Fokus Penelitian.....	10
E. Rumusan Masalah.....	11
F. Tujuan Penelitian	12
G. Signifikansi Penelitian	12
H. Metode Penelitian	13
1. Pendekatan Penelitian	14
2. Desain Penelitian	14
3. Partisipan dan Tempat Penelitian	15

4. Prosedur Pengumpul Data	16
5. Teknik Analisis Data	18
6. Uji Keabsahan Data	20

BAB II. KAJIAN TEORI

A. Seleksi	21
1. Defenisi Seleksi.....	21
2. Dasar dan Tujuan Seleksi	23
3. Kriteria dan Langkah-Langkah Seleksi.....	25
4. Cara Seleksi	29
5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Seleksi	31
B. Penempatan Tenaga Kerja	31
1. Pengertian Penempatan	31
2. Prinsip Penempatan.....	35
3. Faktor -faktor dalam Penempatan	35
4. Jenis-Jenis Penempatan	37
C. ..Kinerja Karyawan	41
1. Pengertian Kinerja	41
2. Tujuan dan Sasaran Kinerja	43
3. Manfaat Penilaian Kinerja	44
4. Faktor -faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	46
5. Indikator Penilaian Kinerja.....	47
D. Tinjauan Pustaka	48

BAB III DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN

A. Profil PT. Citifin Multi Finance Syariah Bandar Lampung	52
B. Deskripsi Data Penelitian	55
1. Pelaksanaan Seleksi di PT. Citifin Multi Finance Syariah	55
2. Pelaksanaan Penempatan di PT. Citifin Multi Finance Syariah	70

BAB IV ANALISIS PENELITIAN

A. Pelaksanaan Seleksi dan Penempatan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT. Citifin Multi Finance Syariah Bandar Lampung	75
1. Pelaksanaan Seleksi Karyawan di PT. Citifin Multi Finance Syariah Bandar Lampung	80
2. Pelaksanaan Penempatan Karyawan di PT. Citifin Multi Finance Syariah Bandar Lampung	87
3. Analisis Pelaksanaan Seleksi dan Penempatan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan	91

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	99
B. Rekomendasi	100

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul

Sebelum penulis menguraikan pembahasan lebih lanjut, terlebih dahulu akan dijelaskan istilah dalam skripsi ini untuk menghindari kekeliruan bagi pembaca. Oleh karena itu, untuk menghindari kesalahan tersebut disini diperlukan adanya pembatasan terhadap arti kalimat dalam skripsi ini. Dengan harapan memperoleh gambaran yang jelas dari makna yang dimaksud. Adapun judul Proposal skripsi ini adalah **“Analisis Pelaksanaan Seleksi dan Penempatan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di PT. Citifin Multi Finance Syariah Bandar Lampung.** Adapun beberapa istilah yang perlu diuraikan yaitu:

1. Analisis

Analisis adalah evaluasi dari sebuah situasi dari sebuah permasalahan yang dibahas, termasuk di dalamnya peninjauan dari berbagai aspek dan sudut pandang, sehingga tidak jarang ditemui permasalahan besar dapat dibagi menjadi komponen yang lebih kecil sehingga dapat diteliti dan ditangani lebih mudah.¹

2. Pelaksanaan

Pelaksanaan adalah suatu tindakan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci”², Jadi yang dimaksud pelaksanaan dalam

¹Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung : Alfabeta, 2011), h.92

²Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007), Cet.Ke-10, h.21.

penelitian ini adalah mengenai tindakan dari proses \seleksi dan penempatan tenaga kerja yang dilakukan oleh Perusahaan.

3. Seleksi

Seleksi adalah “proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia dalam sebuah perusahaan.”³

4. Penempatan

Penempatan (*placement*) tenaga kerja adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkan dan sekaligus mendelegasikan wewenang kepada orang tersebut.⁴

5. Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.⁵

Berdasarkan penegasan dari istilah dalam judul diatas, Akan memperjelas pemahaman secara komprehensif bagi pembaca dan peneliti. Sehingga tidak menimbulkan multi persepsi, sehingga proses penelitian yang akan dilakukan dapat lebih terarah dan hasil dari penelitian akan lebih komprehensif. Jadi yang dimaksud dalam pembahasan skripsi ini adalah tentang sistem seleksi dan

³ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2006).h.231

⁴ *Ibid*,h.64

⁵Departemen Pendidikan Nasional,*Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka,2005).h.163

penempatan karyawan yang dilakukan PT. Citifin Multi Finance Syariah dengan tujuan memecahkan permasalahan terkait rendahnya kinerja karyawan khususnya pada Staff Marketing dan Collection.

B. Alasan Memilih Judul

Adapun alasan memilih “Analisis Pelaksanaan Seleksi dan Penempatan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di PT. Citifin Multi Finance Syariah Bandar Lampung”. (Studi Kasus Pada Staff Marketing dan Collection adalah sebagai berikut:

1. Alasan Objektif

- a. Kinerja karyawan (Staff Marketing dan Collection) di PT. Citifin dapat dikatakan rendah, hal ini dapat terlihat dari laporan hasil kerja karyawan yang belum memenuhi target yang ditetapkan perusahaan. Rendahnya kualitas karyawan merupakan dampak dari sistem seleksi dan penempatan yang tidak baik. Oleh karena itu peneliti ingin melihat pemasalahan terkait sistem seleksi dan penempatan yang dilakukan oleh PT. Citifin Multi Finance Syariah.
- b. Proses seleksi dan penempatan tenaga kerja di lembaga yang berlabel syariah apakah sesuai dengan perspektif Islam.

2. Alasan Subjektif

- a. Penulisan kajian ilmiah mengenai seleksi dan penempatan ini sangat penting untuk diketahui dan dikaji lebih mendalam, karena baik atau tidaknya proses-proses ini akan mempengaruhi kemajuan dan kemunduran dalam suatu Bisnis.

- b. Judul skripsi ini tergolong dalam pembahasan pendidikan formal yang selaras dengan disiplin ilmu yang penulis tekuni yaitu dalam ilmu ekonomi dan bisnis Islam, Serta sarana dalam penelitian ini baik kepustakaan maupun materil cukup mendukung sehingga memperlancar pelaksanaan penelitian. Lokasi penelitian pun mudah untuk dijangkau dan data-data cukup tersedia

C. Latar Belakang Masalah

Perkembangan zaman serta teknologi yang bertambah pesat mendorong berbagai sektor lembaga baik *profit* maupun *nonprofit* untuk lebih berkembang dan maju. Pentingnya peran manusia dalam kompetisi baik jangka pendek maupun jangka panjang dalam agenda bisnis, suatu organisasi harus memiliki nilai lebih dibandingkan dengan organisasi lainnya. Sehingga, setiap lembaga yang menginginkan perkembangan, kemajuan dan mampu bersaing di pasar global tentu tidak pernah terlepas dari kebutuhan akan sumber daya manusia (SDM).

Sumber daya manusia yang dibutuhkan adalah yang berkualitas, berbasis ilmu pengetahuan baik umum maupun agama serta memiliki berbagai keterampilan karena hal tersebut adalah suatu hal yang sangat penting sebagai roda penggerak lembaga untuk mencapai tujuan, visi dan misi dari lembaga. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya serta karsa.

Sumber daya manusia juga dapat dikatakan sebagai tulang punggung dalam menjalankan kegiatan operasional. Semua potensi sumber daya manusia tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya lembaga dalam pencapaian tujuan. Dalam mencapai tujuan tersebut, sumber daya manusia (SDM) yang ada haruslah dikelola atau *dimanage* dengan baik sehingga mampu mencapai *performance* yang tinggi, dengan kata lain harus ada tahapan secara sistematis dalam meksanakan suatu proses yang biasa disebut manajemen sumber daya manusia (MSDM) atau manajemen sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia merupakan proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”⁶

Dalam kajian manajemen sumber daya manusia (MSDM) kita banyak mengetahui berbagai pokok bahasan di dalamnya, tetapi dalam penelitian ini,peneliti akan melakukan penelitian terkait 2 (dua) proses yaitu seleksi dan penempatan tenaga kerja. Kedua proses ini sangatlah penting bagi keberhasilan suatu perusahaan dalam mengembangkan bisnisnya.

Seleksi yang sudah dilakukan maka akan didapatkan karyawan atau tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi, tentunya yang nantinya akan ditempatkan sesuai dengan skill dan kemampuan manusia tersebut, yang dalam ilmu manajemen sumber daya manusia (MSDM) disebut penempatan tenaga kerja.

⁶Hasibuan, *Manajemen SDM...*, h. 8.

Penempatan (*placement*) tenaga kerja adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkan dan sekaligus mendelegasikan wewenang kepada orang tersebut.⁷

Karyawan sebagai anggota lembaga hendaknya secara efektif ikut serta memajukan dan memberikan nilai tambah kepada lembaga dalam setiap aspek sesuai dengan kemampuan dan kompetensinya. Mendapatkan karyawan yang diharapkan merupakan kunci utama bagi kesuksesan lembaga. Berhasil atau tidaknya lembaga dalam mencapai tujuan dan target operasional tidak terlepas dari peran karyawan yang berkompeten dan berintegritas tinggi.⁸

Dalam pandangan ajaran Islam, segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar dan teratur. Proses-prosesnya harus diikuti dengan baik dan adil karena itu merupakan amanat.

Hal ini telah dijelaskan dalam Al-Qur'an surat An-Nisa ayat 58-59 sebagai berikut :

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ۝٥٨ ﴾ يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۖ فَإِنْ تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ

⁷Hasibuan, *Loc. Cit*

⁸Hengky W. Pramana, *Kunci Sukses Aplikasi Manajemen Perekrutan Berbasis Access*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2005), h. 1.

فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ

تَأْوِيلًا ﴿٥٨﴾

Artinya: “ Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.(58) Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.(59).⁹

Dengan turunnya surat An-Nisa’ ayat 58-59 memberitahukan agar Rasulullah SAW. tetap mepercayakan kunci itu kepada Bani Syaibah. Dalam kisah tersebut mengindikasikan adanya suatu kewajiban dari pemimpin untuk mengangkat Pengelolaan sumber daya manusia sangat diperlukan untuk efektifitas sumber daya manusia dalam suatu lembaga. Tujuan dari hal tersebut adalah untuk memberikan kepada lembaga satuan kerja yang efektif untuk mencapai tujuan dan studi tentang manajemen lembaga, bagaimana seharusnya dapat mengembangkan, menggunakan dan memelihara karyawan dalam kualitas dan kuantitas yang tetap. Oleh karena itu, pihak manajemen lembaga harus mampu memahami bagaimana cara terbaik dalam mengelola karyawan yang berasal dari latar belakang, keahlian dan kemampuan yang berbeda-beda sehingga karyawan dapat bekerja sesuai dengan keahlian dan jenis pekerjaan yang diberikan.

⁹ Thoah Husein, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Jakarta: CV Darus Sunnah, 2012), h. 88.

Berdasarkan tinjauan syariah, antara seleksi dan seleksi syariah sebenarnya adalah proses yang sama. Hanya saja dalam seleksi syariah ada kriteria khusus yang disepakati manajemen berdasarkan nilai-nilai dan budaya yang diterapkan oleh perusahaan tersebut.¹⁰

PT. Citifin Multi Finance Syariah merupakan salah satu lembaga keuangan (finance) bergerak dipembiayaan kendaraan roda empat yang berlabel syariah di Kota Bandar Lampung. Sejak berdiri tahun 2010 PT. Citifin Multi Finance Syariah mengalami tingkat pertumbuhan yang kurang baik. Dalam lambatnya perkembangan artinya ada masalah dari sisi kualitas sumber daya manusia (SDM) pegawai itu sendiri sehingga pertumbuhannya bisa dibilang cukup lambat. Dalam mengidentifikasi lambatnya pertumbuhan dengan melihat angka penjualan dan penerimaan keuntungan yang dicapai oleh staff *marketing* dan *collection*. Adapun uraian data dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1
Penjualan Unit Roda Empat di PT. Citifin Multi Finance Syariah
Juli - Desember 2017

No.	Bulan	Jumlah Unit Terjual	Jumlah Pegawai Marketing	Target per-Orang
1	Juli	20	8 Orang	5 Unit
2	Agustus	30	8 Orang	5 Unit
3	September	33	8 Orang	5 Unit
4	Oktober	25	8 Orang	5 Unit
5	November	39	8 Orang	5 Unit
6	Desember	35	8 Orang	5 Unit

Dokumentasi: *Laporan penjualan staff marketing*¹¹

¹⁰ T. Hani Handoko, *Loc.cit.*

¹¹Laporan penjualan staff marketing PT. Citifin Syariah B.L. Tahun 2017, *Dokumentasi*, 11 Januari 2018.

Dari tabel 1 tersebut dapat dilihat bahwa *staff marketing* tidak mampu memenuhi target penjualan unit kendaraan, hal ini disinyalir merupakan akibat dari kurang baiknya sistem seleksi dan penempatan tenaga kerja yang tidak sesuai dengan keahliannya. Kemudian kinerja dari *staff field collection* pun tidak begitu baik, dalam rangka melakukan penagihan terkait angsuran tidak mampu melebihi target penagihan konsumen yaitu 90% untuk setiap tenaga kerja. Adapun untuk melihat lebih jelas dapat dijelaskan pada tabel sebagai berikut

Tabel 2
Target Collection di PT. Citifin Multi Finance Syariah
Juli - Desember 2017

No.	Bulan	Jumlah Konsumen/ Unit	Pencapaian Collection Staff
1	Juli	550 Unit	82%
2	Agustus	568 Unit	85%
3	September	586 Unit	90%
4	Oktober	599 Unit	85%
5	November	606 Unit	87%
6	Desember	611 Unit	84%

Dokumentasi: *Laporan target staff collection*¹²

Dari tabel 2 tersebut dapat dilihat bahwa *field collection* tidak mampu memenuhi target untuk mengambil atau mengumpulkan angsuran kreditur dengan maksimal, untuk mencapai targetpun sudah sulit apalagi untuk melebihi target tersebut.

Dalam mencetak karyawan yang handal, tentunya PT. Citifin Multi Finance Syariah harus memiliki sumber daya manusia (MSDM) yang dapat bekerja secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan, visi dan misi Perusahaan.

¹²Laporan target staff collection PT. Citifin Syariah B.L. Tahun 2017, *Dokumentasi*, 11 Januari 2018.

Mengingat pentingnya proses seleksi dan penempatan tenaga kerja atau karyawan bagi lembaga keuangan konvensional maupun syariah, maka diharapkan dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas, tidak hanya dari segi ilmu pengetahuan umum akan tetapi ilmu pengetahuan agama terutama yang berkenaan dengan sistem operasional perusahaan, sehingga dalam melayani kebutuhan nasabah akan lebih maksimal, terarah dan tepat. Untuk itu PT. Citifin Multi Finance Syariah Bandar Lampung perlu melakukan seleksi dan penempatan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan ketentuan dan ajaran Islam.

Berdasarkan latar belakang yang dipaparkan di atas, maka penulis merasa tertarik untuk mengadakan penelitian lebih lanjut dalam bentuk skripsi yang berjudul; “Analisis Pelaksanaan Seleksi dan Penempatan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di PT. Citifin Multi Finance Syariah Bandar Lampung”.

D. Fokus Penelitian

Fokus penelitian adalah pemusatan konsentrasi pada tujuan dari penelitian yang dilakukan. Fokus penelitian harus dinyatakan secara eksplisit untuk memudahkan peneliti sebelum mengumpulkan data. Fokus penelitian juga merupakan garis besar dari pengamatan penelitian, sehingga observasi dan analisa hasil penelitian lebih terarah.

Menurut Moloeng “Fokus penelitian dimaksudkan untuk membatasi penelitian guna memilih mana data yang relevan dan yang tidak relevan, agar tidak dimasukkan ke dalam sejumlah data yang sedang dikumpulkan, walaupun

data itu menarik”.¹³ Adapun fokus dalam penelitian ini adalah pelaksanaan seleksi dan penempatan karyawan, sedangkan subfokusnya adalah analisis seleksi dan penempatan dalam meningkatkan kinerja *staff marketing* dan *collection* di PT. Citifin Multi Finance Syariah.

E. Rumusan Masalah

Pada dasarnya penelitian itu dilakukan berangkat dari sebuah masalah. Masalah dapat diartikan sebagai penyimpangan antara yang seharusnya dengan apa yang benar - benar terjadi, antara teori dan praktek, antara aturan dan pelaksanaan ,antara rencana dengan pelaksanaan. Rumusan masalah adalah suatu pertanyaan yang akan di carikan jawabannya melalui pengumpulan data.¹⁴ Akan tetapi penelitian juga dapat diangkat dari sesuatu yang positif ataupun menarik tapi tetap dengan esensi dapat memecahkan suatu permasalahan.

Dari pokok permasalahan di atas penulis merumuskan beberapa rincian permasalahan yang akan dicari jawabannya dalam penulisan skripsi ini. Adapun rumusan masalah yang diangkat adalah:

1. Bagaimana pelaksanaan seleksi dalam meningkatkan kinerja karyawan *staff marketing* dan *collection* di PT. Citifin Multi Finance Syariah Bandar Lampung ?
2. Bagaimana penempatan karyawan dalam dalam meningkatkan kinerja karyawan *staff marketing* dan *collection* di PT. Citifin Multi Finance Syariah Bandar Lampung ?

¹³Lexi J.Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006),h.10.

¹⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian.....*, h.56.

E. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

1. Pelaksanaan seleksi yang diterapkan di PT Citifin Multi Finance Syariah Bandar Lampung dalam meningkatkan kinerja karyawan.
2. Pelaksanaan penempatan yang diterapkan di PT Citifin Multi Finance Syariah Bandar Lampung dalam meningkatkan kinerja karyawan.

F. Signifikansi Penelitian

Adapun manfaat penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Penelitian ini dapat dijadikan aplikasi langsung di masyarakat atas pengetahuan secara teori yang didapatkan selama dijenjang pendidikan.

2. Bagi Lembaga Pendidikan

Sebagai suatu karya ilmiah yang dijadikan sebagai bahan rujukan bagi mahasiswa Ekonomi Islam atau pihak lain yang memiliki ketertarikan di bidang manajemen sumber daya manusia (MSDM) khususnya tentang seleksi dan penempatan tenaga kerja.

3. Bagi Lembaga

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sumber pengetahuan, rujukan serta acuan bagi semua pihak yang ingin mendalami ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya bagi pihak PT. Citifin Multi Finance Syariah Bandar Lampung dalam memperhatikan sumber daya manusia terutama dalam hal seleksi dan penempatan tenaga kerja yang berdasarkan prinsip-prinsip Islam.

G. Metode Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Metodologi penelitian berasal dari bahasa “yunani yaitu *mathodos* = cara atau jalan, *logos* = ilmu. Jadi metodologi penelitian membicarakan tata cara atau jalan sehubungan dengan penelitian yang dilakukan, yang memiliki langkah-langkah yang sistematis”.¹⁵

Metode adalah suatu prosedur atau cara untuk mengetahui sesuatu dengan langkah-langkah sistematis, metode berarti suatu cara kerja yang sistematis. Metode disini diartikan sebagai suatu cara atau teknis yang dilakukan dalam proses penelitian.¹⁶

Metode sama artinya dengan metodologi yaitu suatu penyelidikan yang sistematis dan formulasi metode-metode yang akan digunakan dalam penelitian. Sedangkan penelitian adalah semua kegiatan pencarian, penyelidikan, dan percobaan secara alamiah dalam suatu bidang tertentu, untuk mendapatkan fakta-fakta atau prinsip-prinsip baru yang bertujuan untuk mendapatkan pengertian baru dan menaikkan tingkat ilmu serta teknologi.¹⁷

Dengan demikian dapat dipahami bahwa metode penelitian adalah suatu prosedur atau cara untuk mengetahui sesuatu dengan langkah-langkah sistematis untuk mendapatkan fakta-fakta atau prinsip-prinsip baru yang bertujuan untuk mendapatkan pengertian atau hal-hal baru dan menaikkan tingkat ilmu serta teknologi.

¹⁵ M. Iqbal Hasan, *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*, (Jakarta: Ghia Indonesia, 2002),h.20.

¹⁶ Mardalis, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004),h.24.

¹⁷ S.Margano, *Metodologi Penelitian Tindakan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010),h.1.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan dalam kondisi yang alamiah.¹⁸ Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan penelitian ini memang terjadi secara alamiah, apa adanya, dalam situasi normal yang tidak dimanipulasi keadaan dan kondisinya, menekankan pada deskripsi secara alami.

Di dalam pelaksanaan penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang memandu peneliti untuk mengeksplorasi dan memotret situasi sosial secara menyeluruh, luas dan mendalam. analisis data dilakukan secara induktif berdasarkan pada data yang diperoleh di lapangan.

2. Desain Penelitian

Desain penelitian ini, menggunakan pendekatan penelitian lapangan (*field research*) yaitu penelitian yang dilakukan di kancan atau medan terjadinya gejala dengan mempelajari secara intensif latar belakang kasus terakhir, interaksi lingkungan yang terjadi pada suatu unit sosial, individu, kelompok, dan lembaga masyarakat.¹⁹ Dalam kaitannya dengan penelitian ini, maka yang menjadi fokus kajian adalah mendeskripsikan secara langsung data yang diambil dari lapangan terkait proses seleksi dan penempatan tenaga kerja PT. Citifin Multi Finance Syariah Bandar Lampung.

¹⁸*Ibid.*

¹⁹M. Iqbal Hasan, *Pokok-Pokok Materi Metodologi...*, h.11.

3. Partisipan dan Tempat Penelitian

a. Partisipan

Partisipan dapat dikatakan sebagai sumber data, atau seubjek yang terlibat dalam penelitian. Sumber data merupakan sumber dari mana data dapat diperoleh. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan sumber data primer dan sumber data sekunder.

1) Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumbernya atau objek penelitian.²⁰ Dalam penelitian ini, peneliti memperoleh data primer dari wawancara, observasi, dan dokumentasi yang bersumber dari *Branch Manager*, *HRD*, *Marketing Head*, *Collection Head* dan karyawan yang terlibat dalam proses seleksi dan penempatan tenaga kerja di PT. Citifin Multi Finance Syariah Bandar Lampung.

2) Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang sudah diterbitkan atau digunakan oleh pihak lain.²¹ Dalam penelitian ini, peneliti memperoleh data sekunder dari hasil dokumentasi, literatur dan website yang menunjang penelitian. Dengan dua macam sumber data di atas, proses dan hasil penelitian ini diharapkan dapat mengungkap dan menjelaskan bagaimana sistem seleksi dan penempatan tenaga kerja PT. Citifin Multi Finance Syariah Bandar Lampung

²⁰ Suharyadi dan Purwantu, *Statistika; untuk Ekonomi Keuangan Modern*, edisi 2, (Jakarta: Salemba Empat, 2011), h.14

²¹ *Ibid*, h.15

b. Tempat Penelitian

Tempat penelitian difokuskan di PT. Citifin Multi Finance Syariah di Jalan Antasari Bandar Lampung, untuk mengumpulkan data guna menjawab pertanyaan penelitian permasalahan tentang lapangan terkait proses seleksi dan penempatan tenaga kerja serta jika ditinjau dalam perpektif ekonomi Islam. Sedangkan waktu penelitian dilakukan pada tahun 2018, dengan durasi waktu mengikuti kebutuhan data yang diperlukan.

4. Prosedur Pengumpul Data

Metode pengumpulan data adalah cara-cara yang di gunakan peneliti untuk mengumpulkan data-data atau informasi dalam suatu penelitian. Untuk mendapatkan data yang di perlukan, penulis menggunakan beberapa metode pengumpulan data sebagai berikut :

a. Wawancara

Metode interview menurut Lexy J. Moleong adalah: “Percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (interviewer) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (interviewee) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu”.²²

Sedangkan menurut Iqbal Hasan interview adalah: “Teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan langsung oleh pewawancara kepada responden dan jawaban-jawaban responden dicatat atau direkam”.²³

Dari uraian diatas penulis mengambil kesimpulan bahwa interview adalah teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan langsung oleh

²² Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif Cet. XIV*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2001), h.135.

²³ M. Iqbal Hasan, *Pokok-Pokok Materi Metodologi....*, h. 85

pewawancara kepada yang akan diwawancarai dengan maksud untuk mencari informasi dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan untuk dijawab secara lisan pula.

Metode wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi terstruktur (*semi structure interview*) artinya peneliti menyiapkan pertanyaan-pertanyaan terlebih dahulu, akan tetapi pelaksanaannya lebih bebas, dalam arti tidak menutup kemungkinan untuk muncul pertanyaan baru yang masih relevan agar mendapatkan pendapat dan ide dari narasumber secara lebih luas.

Dalam kegiatan wawancara ini, peneliti melakukan wawancara langsung *Branch Manager, HRD, marketing head, collection head* serta karyawan yang terlibat dalam proses seleksi dan penempatan tenaga kerja di PT. Citifin Multi Finance Syariah Bandar Lampung.

b. Metode Dokumentasi

Menurut S. Margono dokumentasi adalah “Cara mengumpulkan data melalui peninggalan tertulis seperti arsip-arsip dan termasuk juga buku-buku tentang pendapat teori, dalil, atau hukum-hukum dan lain-lain”.²⁴

Menurut Suharsimi Arikunto, “Dokumentasi dari kata asal katanya adalah dokumen yang artinya barang-barang tertulis: Di dalam melakukakn metode dokumentasi peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumentasi, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya.”²⁵

Jadi yang dimaksud dengan metode dokumentasi adalah: “Cara untuk mengumpulkan data dari hal-hal yang berupa catatan-catatan, metode ini penulis

²⁴ Margono, *Metodologi Penelitian*....,h.181.

²⁵Suharsimi Arikunto, *Penelitian Tindakan Kelas*, (Jakarta: PT Bumi Aksara,2008) h.158.

gunakan untuk memperoleh dokumen yang berupa visi dan misi Perusahaan, kondisi objektif lapangan, sejarah berdirinya Perusahaan, data karyawan, absen tenaga kerja, laporan kinerja keadaan sarana dan prasarana dan data tertulis lainnya yang diperlukan dalam penelitian.

5. Prosedur Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, data dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan akan dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Teknik analisis data kualitatif terdiri dari tiga tahapan kegiatan yang saling terkait satu sama lain yaitu, reduksi data, penyajian (*display*) data dan penarikan kesimpulan. Menurut Sugiono ada tiga tahapan dalam analisis data kualitatif yaitu:

1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Merupakan proses penyederhanaan dan pengkatagorian data. Proses ini merupakan upaya penemuan tema dan pembentukan konsep. Hasil dari proses ini adalah tema-tema, konsep-konsep dan berbagai gambaran mengenai data-data, baik mengenai hal-hal yang serupa maupun yang bertentangan. Reduksi data merupakan proses berfikir sensitive yang memerlukan kecerdasan, keluasan dan kedalaman wawasan yang tinggi.²⁶

²⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian...*, h.338.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Proses ini dilakukan untuk mempermudah penulis dalam mengkonstruksi data kedalam sebuah gambaran sosial yang utuh. Selain itu untuk memeriksa sejauh mana kelengkapan data yang tersedia. Selanjutnya dalam mendisplaykan data selain dengan teks naratif juga dapat berupa dengan grafik, matrik, network dan chat. Dengan mendisplaykan data maka akan memudahkan untuk memahami apa yang telah dipahami tersebut.²⁷

3. Penarik Kesimpulan (*Verification*)

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif yang diharapkan adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya pernah ada. Penemuan data berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang sehingga setelah diteliti menjadi jelas. Data display yang dikemukakan diatas bila telah didukung oleh data-data yang mantap maka dapat dijadikan kesimpulan yang kredibel.²⁸

Setelah data diperoleh dengan cara diatas maka peneliti menganalisa dengan cara berfikir induktif. Berfikir induktif yaitu: “Berangkat dari fakta-fakta yang khusus, peristiwa-peristiwa yang konkrit, kemudian dari fakta-fakta atau peristiwa-peristiwa yang khusus itu ditarik kesimpulannya yang bersifat umum”.²⁹

7. Pemeriksaan Keabsahan Data

Untuk mendapatkan kepercayaan hasil penelitian, peneliti menggunakan metode Triangulasi sebagai alat untuk menguji keabsahan data. Secara umum triangulasi ada 2 teknik yakni :

²⁷ *Ibid*, h.341.

²⁸ *Ibid*, h.345.

²⁹ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research Jilid 1*, (Yogyakarta: Andi Offset , 2004), h.42.

a. Triangulasi Sumber

Mencari data dari sumber yang beragam. Misalnya peneliti akan mengumpulkan data dari Kepala Madrasah, Guru-guru atau pegawai lain yang terkait langsung dengan Supervisi ini. Data dari ketiga sumber tersebut dideskripsikan, dikelompokkan, mana pendapat yang sama, dan mana yang berbeda kemudian dianalisis untuk menghasilkan suatu kesimpulan. Triangulasi sumber berarti untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama.³⁰

b. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik adalah mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya peneliti ingin mengungkapkan data tentang strategi, peneliti akan mewawancarai bagian perencanaan, kemudian dibuktikan dengan dokumen dan dikuatkan pula dengan hasil observasi peneliti.

Dalam penelitian ini Peneliti menggunakan triangulasi sumber artinya, dalam menvalidasi hasil data yang diperoleh maka peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber, artinya informasi atau yang didapat dari berbagai subjek yang berbeda dengan satu alat pengumpul data, lalu dilakukan konfirmasi data secara triangulasi.

³⁰ Sugiyono, *Op.Cit*,h.330.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Seleksi Tenaga Kerja

1. Defenisi Seleksi

Seleksi merupakan sebuah proses yang ditujukan untuk memutuskan pelamar atau calon karyawan yang mana seharusnya diterima dan dipekerjakan. Keputusan itu diambil dengan harapan agar yang diterima adalah mereka yang layak untuk diterima. Para *manager* personalia menggunakan peroses seleksi untuk mengambil keputusan penerimaan karyawan baru. Tujuan dari peroses seleksi adalah untuk memilih orang yang cocok dengan pekerjaan dan perusahaan. Pada dasarnya seleksi dilakukan untuk memberikan masukan bagi perusahaan dalam rangka mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.¹

Kegiatan seleksi karyawan merupakan salah satu pilar dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), yang bertujuan mencari dan mendapatkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten di bidangnya. Di samping memiliki kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya, SDM tersebut juga diharapkan memiliki budaya atau kultur yang selaras dengan visi dan misi perusahaan, yang dalam dunia MSDM dikenal dengan istilah “*job fit and culture fit*”. *Job fit* bermakna bahwa kompetensi yang dimiliki calon karyawan sesuai dengan spesifikasi pekerjaan yang dibutuhkan oleh perusahaan. *Culture fit*

¹Mutiara Panggabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bogor: Ghalia Indonesia, 2004),h.33.

bermakna bahwa karakter yang dimiliki pelamar sesuai dengan budaya perusahaan tersebut. Dengan memiliki SDM yang *fit in* (sesuai/cocok), baik dalam pekerjaan maupun maupun kultur perusahaan, SDM tersebut diharapkan menjadi aset yang mampu mendukung pencapaian target bisnis yang telah ditetapkan.²

Sebelum membahas lebih jauh, maka perlu diketahui pengertian seleksi itu dari berbagai sumber dan perpekstif untuk lebih menegaskan tentang definisi seleksi. Adapun pendapat dari para pakar atau sumber terkait definisi seleksi adalah sebagai berikut:

- a. Menurut Rivai menjelaskan bahwa seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses pemilihan ini yang dinamakan dengan seleksi.³
- b. Selanjutnya, menurut Simamora mengatakan seleksi adalah “ proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia dalam sebuah perusahaan.”⁴
- c. Sedangkan menurut Ambar dan Rosidah menjelaskan bahwa seleksi adalah “proses yang terdiri dari beberapa langkah yang spesifik dari beberapa kelompok pelamar yang paling cocok dan memenuhi syarat untuk jabatan tertentu.”⁵

² Abu Fahmi, Et.al. *HRD Syariah Teori dan Implementas* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2014),h.157.

³Veitzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2011),h.159.

⁴ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2006), h.231

⁵Ambar Teguh S. dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Edisi 2*,(Yogyakarta: Graha Ilmu,2009),h.75.

- d. Lalu, Hasibuan menjelaskan seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan.....”⁶

Proses seleksi sebagai sarana yang digunakan dalam memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Proses dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan, kegiatan seleksi itu mempunyai arti yang sangat strategis dan penting bagi perusahaan. Berdasarkan beberapa pengertian di atas, Maka dapat disimpulkan bahwa seleksi adalah proses screening atau pemilihan para kandidat pelamar yang memenuhi syarat dan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau lembaga melalui tahapan-tahapan tes, untuk dapat ditetapkan menjadi karyawan atau pegawai.

2. Dasar dan Tujuan Seleksi

a. Dasar Seleksi

Dasar seleksi berarti penerimaan karyawan baru hendaknya berpedoman pada dasar tertentu yang digariskan oleh internal ataupun eksternal perusahaan supaya hasilnya dapat dipertanggungjawabkan. Dasar-dasar itu antara lain :

- 1) Kebijakan perubahan pemerintah

Seleksi penerimaan karyawan baru hendaknya berdasarkan dan berpedoman kepada Undang-Undang Perubahan Pemerintah.

- 2) Job specification

Dalam spesifikasi, telah diterapkan persyaratan dan kualifikasi minimum dari orang yang dapat menjabat atau melakukan pekerjaan tersebut. Dasar

⁶Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,(Jakarta: PT. Bumi aksara,2013) cet.Ke-17,h.47.

ini harus betul-betul menjadi pedoman untuk melakukan seleksi, prinsipnya adalah “the right man on the right place and the right man behind the riht gun”. Jadi, titik tolak pemikiran seleksi hendaknya pada apa yang akan dijabat, baru siapa yang akan menjabatnya. Jabatan atau pekerjaan apapun yang akan diisi hendaknya diseleksi berdasarkan atas spesifikasi jabatan atau pekerjaan tersebut.

3) Ekonomi rasional

Tindakan ekonomi hendaknya atas dasar pelaksanaan seleksi supaya biaya, waktu dan pikiran dimanfaatkan secara efektif sehingga hasilnya juga efektif dan dipertanggungjawabkan.

4) Etika sosial

Seleksi harus dilakukan dengan etika sosial. Artinya, memperhatikan norma-norma hukum, agama, kebudayaan, dan adat istiadat masyarakat serta hukum yang berlaku di negara bersangkutan.⁷

b. Tujuan Seleksi

Seleksi merupakan proses yang sangat penting karena berbagai macam keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya diperoleh dari proses seleksi. Proses seleksi akan melibatkan proses menduga yang terbaik (*best-guest*) dari pelamar yang ada. Seleksi penerimaan pegawai baru bertujuan untuk mendapatkan hal-hal berikut :

- 1) Karyawan yang memiliki potensi
- 2) Karyawan yang disiplin dan jujur
- 3) Karyawan yang sesuai dengan tugas dan keahlian yang diperlukan
- 4) Karyawan yang terampil

⁷ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2011), h.53.

- 5) Karyawan yang kreatif dan dinamis
- 6) Karyawan yang loyal
- 7) Mengurangi *turnover* karyawan
- 8) Karyawan yang sesuai budaya organisasi
- 9) Karyawan yang dapat bekerjasama di dalam perusahaan
- 10) Karyawan yang mudah dikembangkan untuk masa depan.⁸

3. Kriteria dan Langkah-Langkah Seleksi

a. Kriteria Seleksi

Poses seleksi yang dilakukan perusahaan sangat berperan penting dalam menentukan baik tidaknya perkembangan perusahaan dalam mencapai tujuan serta menjaga kelangsungan hidup perusahaan dimasa yang akan datang. Untuk mendapatkan SDM yang berdaya guna maka diperlukan beberapa kriteria sebagai dasar dalam mengadakan seleksi, yakni sebagai berikut:

1) Seleksi berpedoman pada analisis jabatan

Dalam deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan yang merupakan hasil dari analisis jabatan tercantum rincian tugas dan tanggung jawab serta kriteria yang harus dipenuhi oleh para pelamar. Oleh karena itu, deskripsi dan analisis jabatan harus dijadikan pedoman dalam seleksi SDM agar efektivitas pelaksanaan seleksi dapat dijamin keberhasilannya.

2. Seleksi harus efektif dan efisien

Peroses seleksi harus dilakukan tepat sesuai dengan alokasi dana, waktu dan rencana yang telah ditetapkan. Efisien adalah pelaksanaan seleksi yang memerlukan biaya yang sesuai dengan anggaran yang tersedia, tetapi dapat memilih SDM dengan tepat.

⁸ *Ibid*, h.54.

3. Seleksi berpedoman pada pelaksanaan SDM

Dalam perencanaan kebutuhan jumlah SDM tertuang beberapa jumlah SDM yang diperlukan untuk mengisi lowongan pekerjaan yang tersedia. Seleksi mengacu pada banyaknya SDM yang dibutuhkan tidak terpenuhi oleh calon tenaga kerja atau pelamar maka seleksi ulang bisa dilaksanakan pada periode berikutnya hingga mendapat SDM yang tepat.

4. Seleksi harus memperhatikan peraturan dan ketentuan yang berlaku

Dalam proses pelaksanaan seleksi harus memperhatikan peraturan dan ketentuan yang berlaku. Misalnya ketentuan tentang melarang untuk mempekerjakan tenaga kerja di bawah umur atau tenaga kerja anak-anak. Seleksi juga memperhatikan etika, dan norma agama dengan menyesuaikan pada kondisi adat istiadat setempat.

5. Seleksi harus dilaksanakan objektif dan jujur

Objektivitas dan kejujuran pelaksanaan seleksi menjadi tumpuan harapan bagi para pelamar karena dengancara demikian , kepuasan dan keberhasilan dalam seleksi akan dirakan dengan penuh kebanggaan. Demikian juga para pelamar yang terpaksa tidak diterima tidak akan merasa kecewa bila dalam seleksi objektif dan jujur.⁹

b. Langkah-langkah Seleksi

Menurut Rivai proses seleksi adalah langkah-langkah yang harus dilalui oleh pelamar sampai akhirnya memperoleh keputusan ia diterima atau ditolak sebagai karyawan baru. Proses ini berbeda antara satu perusahaan dengan

⁹ Andana, Komang, et.al. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), h.70-71

perusahaan lainnya, proses tersebut pada umumnya meliputi evaluasi persyaratan, testing, wawancara, dan ujian fisik.¹⁰

Untuk mendapatkan SDM yang berkualitas dan penempatan yang tepat perlu dilakukan seleksi secara bertingkat. Tingkatan - tingkatan seleksi yang dilaksanakan tidak selalu sama tergantung pada kebutuhan dan pengalaman perusahaan. Semakin mendalam seleksi yang dilaksanakan maka karyawan yang diterima semakin baik. Tingkat seleksi ada 3, yakni sebagai berikut :

- 1) Seleksi tingkat pertama , adalah seleksi yang dilakukan untuk menyeleksi calon tenaga kerja baru dan beberapa para pelamar dengan prosedur seleksi yang ditetapkan.
- 2) Seleksi tingkat kedua, seleksi yang dilakukan pada tenaga kerja dalam masa percobaan, dengan cara mengganti sikap dan mental perilaku, dan kemampuan nyata calon tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaan. Lama masa percobaan maksimal satu tahun dengan memberikan gaji 80%.
- 3) Seleksi tingkat ketiga, adalah seleksi yang dilakukan dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan. Setelah lulus pendidikan diangkat untuk menduduki jabatan tertentu sesuai dengan jenjang karir atau dipromosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi.¹¹

Perusahaan tertentu akan mengharapkan para pelamar yang datang memiliki prestasi yang memuaskan dalam pekerjaannya. Sedangkan langkah-langkah dalam seleksi menurut Simamora pada umumnya dapat dirangkum dalam berbagai kategori, yaitu:

¹⁰ Rivai, *Manajemen Sumber Daya....*,h.161

¹¹ Komang, *Manajemen Sumber Daya....*,h.72

- 1) Seleksi surat-surat lamaran
- 2) Pengisian blanko lamaran
- 3) Pemeriksaan refrensi
- 4) Wawancara pendahuluan
- 5) Tes penerimaan
- 6) Tes psikolog
- 7) Tes kesehatan
- 8) Wawancara akhir atasan langsung
- 9) Memutuskan diterima atau ditolak
- 10) Penempatan karyawan yang sesuai.¹²

Proses seleksi mempunyai tujuan untuk menyaring atau menyisihkan orang-orang yang dianggap tidak berbobot untuk memenuhi persyaratan pekerjaan dan organisasi. Banyak tahapan dalam proses seleksi serta urutannya yang bervariasi. Tahap-tahap dalam proses seleksi yang biasa digunakan diantaranya adalah:

Tahap 1 : Wawancara saringan pendahuluan

Langkap pertama dalam proses seleksi adalah wawancara penyaringan pendahuluan. Pelamar-pelamar yang kelihatannya tidak memenuhi syarat untuk lowongan yang ada langsung disisihkan dari kelompok pelamar.

Tahap 2 : Pengisian formulir lamaran

Formulir lamaran adalah catatan formal lamaran pekerjaan seseorang. Pengisian formulir lamaran merupakan bagian dasar proses seleksi di hampir semua organisasi. Formulir lamaran berfungsi sebagai catatan aplikasi kepegawaian dan sebuah cara untuk menelusuri karakteristik pelamar manakala muncul lowongan kerja dimasa depan.

Tahap 3 : Wawancara kerja

Wawancara kerja merupakan percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi kemungkinan penerimaan pelamar kerja. Wawancara kerja dapat menilai pelamar atas sifat-sifat seperti penampilan pribadi, peragai, stabilitas emosi, kedewasaan, sikap, motivasi, dan minat.

Tahap 4 : Tes seleksi

¹² Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya...*, h.232

Tes seleksi menjadi bagian integral dalam proses seleksi. Tes seleksi adalah alat untuk menilai kemungkinan kecocokan antara pelamar kerja dengan persyaratan kerja. Tes seleksi merupakan ukuran yang obyektif dan terstandarisasi dari karakteristik manusia seperti kecerdasan, minat, kemampuan, dan kepribadian.

Tahap 5 : Pemeriksaan referensi dan latar belakang

Sebelum perusahaan, lembaga atau instansi membuat keputusan hasil seleksi, biasanya diadakan terlebih dahulu penyelidikan tentang latar belakang pelamar. Penyelidikan latar belakang disebut dengan pengecekan referensi dan dapat mencakup penelitian pekerjaan sebelumnya, surat keterangan pendidikan, aktivitas criminal, dan karakter umum lainnya.

Tahap 6 : Pemeriksaan fisik

Pemeriksaan fisik diwajibkan untuk pekerjaan-pekerjaan seperti pilot, kapten kapal, pengemudi truk, peneliti laboratorium, dll. Pemeriksaan fisik biasanya ditempatkan pada akhir proses seleksi.

Tahap 7 : Keputusan pengangkatan

Keputusan seleksi biasanya diambil setelah wawancara akhir dengan pelamar dan setelah departemen sumber daya manusia memberikan rekomendasi.¹³

4. Cara Seleksi

Ada dua cara mengadakan seleksi, yaitu seleksi berdasarkan ilmu pengetahuan dan seleksi tidak berdasarkan ilmu non pengetahuan. Kedua cara ini dipakai diberbagai negara, hanya saja di negara maju sudah banyak menggunakan seleksi berdasarkan ilmu pengetahuan (ilmiah).

a. Cara Seleksi Ilmiah

Cara seleksi berdasarkan ilmu pengetahuan, adalah cara seleksi yang berdasarkan pada data yang diperoleh dari persyaratan jabatan. Dengan demikian persyaratan yang di tentukan dalam persyaratan jabatan harus dapat dipenuhi oleh

¹³*Ibid.*, h.222-229.

calon tenaga kerja agar sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan. Seleksi ilmiah didasarkan pada hal berikut :

- 1) Metode kerja yang sistematis
- 2) Berdasarkan pada persyaratan jabatan
- 3) Berorientasi pada perestasi kerja
- 4) Berorientasi pada kebutuhan riil tenaga kerja
- 5) Berpedoman pada peraturan dan ketentuan yang berlaku

Disamping data yang bersifat non ilmiah juga masih dipertimbangkan dalam peroses seleksi ilmiah , antara lain sebagai berikut:

- 1) Surat lamaran bermaterai
- 2) Ijazah sekolah dan daftar nilai
- 3) Surat keterangan pengalaman kerja
- 4) Wawancara langsung
- 5) Refrensi dan rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya.

b. Cara seleksi non ilmiah.

Cara ini banyak diterapkan di negara berkembang. Dalam seleksi non ilmiah pada umumnya menggunakan data atau informasi yang diperoleh dari surat lamaran sampai dengan refrensi dan rekomendasi pihak yang dipercaya. Disamping itu dalam seleksi non ilmiah juga dinilai berdasarkan faktor subjektif, seperti :

- 1) Bentuk tulisan dalam surat lamaran kerja
- 2) Cara berbicara dalam wawancara,
- 3) Tampang dan penampilan.

Cara seleksi non ilmiah ini hasilnya agak sulit dipertanggung jawabkan, sebab calon tenaga kerja yang tulisannya jelek cara bicaranya kurang lancar belum tentu mengidentifikasi orang itu bodoh dan tidak cocok memegang suatu jabatan

tertentu. Hal ini bergantung pada jabatan apa yang akan dipangku sehingga tidak semua jabatan memerlukan orang yang tampannya baik.¹⁴

5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Proses Seleksi

Simamora menjelaskan bahwa proses seleksi dibuat dan disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan kepegawaian suatu perusahaan atau organisasi. Ketelitian dari proses seleksi bergantung pada beberapa faktor, yaitu :

- a. Konsekuensi yang salah perhitungan
- b. Yang mampu mempengaruhi proses seleksi adalah kebijakan perusahaan dan sikap dari manajemen
- c. Waktu yang tersedia untuk mengambil keputusan seleksi yang cukup lama
- d. Pendekatan seleksi yang berbeda pada umumnya digunakan untuk mengisi posisi-posisi dijenjang yang berbeda didalam perusahaan
- e. Sektor ekonomi dimana individu akan dipilih baik swasta, pemerintah atau nirlaba dapat mempengaruhi proses seleksi.¹⁵

B. Penempatan Tenaga Kerja

1. Pengertian Penempatan

Penempatan (*placement*) tenaga kerja adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkan dan sekaligus mendelegasikan wewenang kepada orang tersebut.¹⁶ Banyak yang berpendapat bahwa penempatan merupakan akhir dari proses seleksi. Apabila seluruh proses seleksi telah ditempuh dan lamaran seseorang diterima, akhirnya seseorang memperoleh status sebagai pegawai dan ditempatkan pada posisi tertentu untuk melaksanakan tugas atau kerjaan tertentu.¹⁷

¹⁴ Komang, *Manajemen Sumber Daya...*, h.73

¹⁵ Henry, *Manajemen Sumber Daya...*, h.234.

¹⁶ Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya...*, h.63

¹⁷ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 168.

Penempatan pegawai tersebut berkaitan dengan penyesuaian kemampuan dan bakat seseorang dengan pekerjaan yang akan dikerjakannya. Suatu tugas manajer yang penting untuk menempatkan orang sesuai dengan pekerjaan yang tepat. Seseorang diberikan pekerjaan sesuai dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Kesalahan dalam menempatkan karyawan pada pekerjaan yang kurang sesuai akan mendapatkan hasil yang kurang baik. Hal ini pernah diisyaratkan oleh Rasulullah dalam hadits yang diriwayatkan Imam Bukhari dari Abu Hurairah, Rasulullah SAW. bersabda:

إِذَا ضَيِّعْتَ الْأَمَانَةَ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ قَالَ كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ قَالَ
إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

Artinya: “Apabila suatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya maka tunggulah kehancuran.”HR. Bukhari.”¹⁸

Hadits tersebut menunjukkan bahwa Rasulullah SAW. mengingatkan kita untuk tidak sembarangan dalam menugaskan karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan yang bukan bidangnya.

Sebelum membahas lebih jauh, maka perlu diketahui pengertian seleksi itu dari berbagai sumber dan perpekstif untuk lebih menegaskan tentang definisi penempatan tenaga kerja. Adapun pendapat dari para pakar atau sumber terkait definisi penempatan tenaga kerja adalah sebagai berikut:

- a. Menurut Sjafriz Mangkuprawira, penempatan merupakan “Penugasan atau penugasan kembali dari seorang karyawan pada sebuah pekerjaan baru.”¹⁹

¹⁸Ahmad Sunarto,et.al, *Terjemahan Shahih Bukhori*, No. Hadits 6015,(Semarang: CV. Asy-syifa,2000),h.335.

- b. Sama halnya menurut Veithzal Rivai Zainal, penempatan adalah “Penugasan atau penugasan kembali seorang karyawan kepada pekerjaan barunya.”²⁰
- c. Menurut Danang Sunyoto, penempatan adalah ‘Proses atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda.’²¹
- d. Menurut B. Siswanto Sastrohadiwiryo, penempatan tenaga kerja adalah :

Proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala risiko dan kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawabannya.²²

Berdasarkan definisi yang dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan adalah kebijaksanaan manajemen sumber daya manusia untuk menentukan posisi atau jabatan seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat. Jadi Penempatan SDM adalah proses kegiatan yang dilaksanakan Manajer SDM dalam suatu perusahaan untuk menentukan lokasi dan posisi seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

2. Prinsip Penempatan

Belajar pada sejarah, bahwa Rasulullah SAW. menempatkan Mu’adz bin Jabal sebagai gubernur Yaman karena paham, ketajaman akal dan akhlakunya. Selain itu juga beliau menempatkan Umar mengatur sedekah karena sifat adil dan

¹⁹ Sjafriz Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2014), h.171.

²⁰ Rivai Zainal, et.al., *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), h.155.

²¹ Danang Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: CAPS, 2012), h.122

²² Siswanto Sastrohadiwiryo, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 162

tegasnya ataupun menempatkan Khalid sebagai pimpinan militer karena kemahiran dan terlatihnya di bidang militer.²³

Seperti prinsip dalam penempatan tenaga kerja, yaitu “The rightman in the right place and the right man behind the right job (penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat)”.²⁴ Hal ini dimaksudkan supaya penempatan tenaga kerja yang dilakukan menjadi efektif dan pelaksanaan kerja dapat mencapai hasil yang diharapkan. Penempatan tenaga kerja yang tepat akan menghasilkan kemampuan melaksanakan tugas dengan baik, kreativitas, inisiatif yang tinggi, bertanggung jawab dan loyal terhadap pekerjaan.

Islam mendorong umatnya untuk menempatkan tenaga kerja atau karyawan yang telah dipilih/diseleksi berdasarkan pengetahuan, pengalaman dan kemampuan teknis yang dimiliki. Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT dalam surat Yusuf ayat 54-55:

وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْنِنِي بِهِ أَتَخْلِصَهُ لِنَفْسِي ۖ فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا

مَكِينٌ أُمِينٌ ۖ قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴿٥٥﴾

Artinya: “Dan raja berkata: "Bawalah Yusuf kepadaKu, agar aku memilih Dia sebagai orang yang rapat kepadaku". Maka tatkala raja telah bercakap-cakap dengan Dia, Dia berkata: "Sesungguhnya kamu (mulai) hari ini menjadi seorang yang berkedudukan Tinggi lagi dipercayai pada sisi kami". Dia berkata Yusuf: "Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); Sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan".(QS.Yusuf ayat 54-55)

²³ Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*,(Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2011),h.90.

²⁴ Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya...*,h.66.

Ayat tersebut menjelaskan bahwa Nabi Yusuf a.s. sangat tahu kemampuan yang beliau miliki dan beliau ingin membagi kemampuan tersebut untuk kepentingan masyarakat. Dalam ayat tersebut juga dijelaskan bahwa dalam hal penempatan tenaga kerja baru untuk memegang jabatan penting, diperlukan pengalaman dan pengetahuan yang luas serta kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kebersihan, kejujuran dan budi pekerti saja masih belum cukup. Semuanya masih harus ditambah pula dengan kemampuan dan ketegasan dalam memegang jabatan. Yang terpenting dalam memberikan jabatan dan tugas penting kepada seseorang adalah berdasarkan kelayakan dan kemampuan untuk memangku suatu jabatan dan melaksanakan tugas serta tidak boleh ada aspek nepotisme. Dalam ayat ini juga dijelaskan bahwa terkadang seseorang harus menyatakan kemampuan-kemampuannya dan dengan suka rela menduduki jabatan dan mengemban tugas-tugas penting.

3. Faktor-faktor Penempatan

Dalam penempatan karyawan, harus disesuaikan dengan keahlian serta latar belakang pendidikan, sehingga setiap tugas yang diberikan dapat dilakukan dengan profesional. Dalam penempatan karyawan juga perlu mempertimbangkan beberapa faktor.

Menurut Siswanto, faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan tersebut adalah sebagai berikut:

a. Faktor prestasi akademik

Faktor prestasi akademik yang telah dicapai oleh karyawan selama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapat pertimbangan dalam menempatkan

di mana karyawan yang bersangkutan harus melaksanakan tugas dan tanggung jawab serta wewenang dan tanggung jawab.²⁵

b. Faktor kesehatan fisik dan mental

Faktor kesehatan fisik dan mental perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan karyawan, meskipun kurang akurat terhadap tingkat kepercayaan hasil tes kesehatan dilakukan terutama kondisi fisik, namun secara sepiintas dapat dilihat kondisi fisik karyawan yang bersangkutan untuk dipertimbangkan pada tempat mana dia diberikan tugas dan pekerjaan yang cocok baginya berdasarkan kondisi yang dimilikinya.

c. Faktor pengalaman

Pengalaman adalah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Pengalaman bekerja yang dimiliki seseorang, kadang-kadang lebih dihargai daripada tingkat pendidikan yang menjulang tinggi. Pepatah klasik mengatakan “pengalaman adalah guru yang paling baik (*experience is the best teacher*)”. Pengalaman para karyawan yang telah dialami sebelumnya, perlu mendapat pertimbangan dalam rangka penempatan karyawan. Pengalaman bekerja banyak memberikan kecenderungan bahwa karyawan memiliki keahlian dan keterampilan kerja yang relatif tinggi.

d. Faktor status perkawinan

Untuk mengetahui status perkawinan karyawan kerja adalah hal yang penting. Dengan mengetahui status perkawinannya dapat ditentukan, di mana

²⁵ Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja*...., h. 176

seseorang akan ditempatkan. Misalnya karyawan yang belum menikah ditempatkan pada lembaga di dalam kota di mana keluarganya bertempat tinggal.

e. Faktor Usia

Faktor usia perlu dipertimbangkan dengan maksud untuk menghindari rendahnya produktifitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan. Biasanya karyawan yang usianya sudah tua akan memiliki tingkat produktifitas yang lebih rendah dibandingkan dengan karyawan yang usianya lebih muda.²⁶

4. Jenis-jenis Penempatan

Penempatan harus dilakukan dengan hati-hati agar tiap pekerja dapat bekerja sesuai dengan keahliannya dan mengerti bagaimana mengerjakan tugas-tugasnya. Selain itu, dinamika bisnis menyebabkan permintaan terhadap tenaga kerja relative sering berubah-ubah kualifikasinya sehingga penyesuaian setiap kali harus dilakukan.²⁷ Oleh karena itu, kegiatan penempatan tenaga kerja tidak hanya dilaksanakan setelah seleksi, tetapi juga meliputi penempatan dalam rangka promosi, demosi, transfer dan pemberhentian.

a. Promosi

Promosi adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Promosi diberlakukan bagi siapa pun yang penting pertimbangan yang dipergunakan berdasarkan serangkaian kriteria yang obyektif, tidak berdasarkan selera orang

²⁶ Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja*...., h.177.

²⁷ Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja*...., h.178.

yang mempunyai kewenangan mempromosikan orang lain. Lembaga pada umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan, yaitu prestasi kerja dan senioritas.

Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian karyan yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang. Sedangkan promosi berdasarkan senioritas berarti bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan adalah pegawai yang masa kerjanya paling lama.

Kriteria kedua ini mempunyai kelemahan terutama pada kenyataan bahwa pegawai yang paling senior belum tentu merupakan pegawai yang paling produktif.

b. Demosi

Demosi berarti bahwa seseorang karena berbagai pertimbangan mengalami penurunan pangkat/jabatan dan penghasilan serta tanggung jawab yang semakin kecil. Pada umumnya demosi dikaitkan dengan pengenaan sanksi disiplin karena beberapa alasan, misalnya:

- 1) Penilaian negatif oleh atasan karena prestasi kerja yang tidak/kurang memuaskan,
- 2) Perilaku pegawai yang disfungsional, seperti tingkat kemangkiran yang tinggi.

Situasi lain yang mengakibatkan demosi pegawai adalah apabila kegiatan organisasi menurun baik sebagai akibat faktor internal maupun eksternal, akan tetapi tidak sedemikian gawatnya sehingga terpaksa terjadi pemutusan hubungan kerja. perkembangan dalam SDM yang menarik yaitu

terjadinya demosi atas pilihan dan kemauan pegawai yang bersangkutan karena berbagai alasan.

c. Transfer atau Alih tugas

Transfer atau alih tugas adalah penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, hierarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan status yang lama. Melalui alih tugas para manajer dalam organisasi dapat secara lebih efektif memanfaatkan tenaga kerja yang terdapat dalam organisasi.

Pegawaipun akan memperoleh manfaat, yaitu: pengalaman baru, cakrawala pandangan yang lebih luas, tidak terjadinya kebosanan/kejuhan, memperoleh pengetahuan dan ketrampilan baru, memperoleh perspektif baru mengenai kehidupan organisasional, persiapan untuk menghadapi tugas baru karena promosi dan mendapatkan motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi. Secara singkat alih tugas merupakan kesempatan yang sangat berharga untuk berkembang dalam rangka aktualisasi diri.²⁸

5. Orientasi dan Induksi

a. Orientasi

Dalam proses penempatan tenaga kerja baru akan diadakan orientasi atau pengenalan. Orientasi membantu para karyawan untuk mengenali secara baik dan mampu beradaptasi dengan suatu situasi dan kondisi lembaga. Bagi setiap karyawan baru harus dilaksanakan untuk menyatakan bahwa mereka betul-betul

²⁸ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2011).h.208-209.

diterima dengan tangan terbuka menjadi karyawan yang akan bekerja sama dengan karyawan lain pada lembaga itu.

Dengan orientasi dapat diatasi dengan keragu-raguan, kecanggungan dan timbul rasa percaya diri karyawan baru dalam melakukan pekerjaannya. Orientasi dapat dilakukan manajer personalia atau atasan langsung karyawan bersangkutan. Hal-hal yang diperkenalkan adalah sejarah lembaga, bidang usaha lembaga, struktur organisasi lembaga, kesejahteraan karyawan, peraturan-peraturan dalam lembaga, hak dan kewajiban karyawan, peraturan promosi dan karyawan lama beserta kedudukannya dalam lembaga.

b. Induksi

Selain diadakannya orientasi biasanya lembaga juga akan mengadakan induksi karyawan. Induksi karyawan merupakan kegiatan untuk mengubah perilaku karyawan baru supaya menyesuaikan diri dengan tata tertib lembaga. Induksi pada dasarnya merupakan tugas dari atasan langsung karyawan bersangkutan sehingga karyawan baru menyadari bahwa dia harus menaati peraturan-peraturan lembaga dan mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik sesuai dengan yang diinginkan lembaga.²⁹

Penempatan karyawan pada suatu posisi tertentu yang mengharuskan seseorang tersebut mengemban tugas dan tanggung jawab serta menyelesaikannya dengan baik. Pihak perusahaan harus benar-benar memilih orang yang tepat dan sesuai dengan keahliannya. Selain menjadi tanggung jawab, pekerjaan yang

²⁹ Hasibuan, *Manajemen Sumber....*,h.64.

diemban juga merupakan amanah yang harus dipegang teguh supaya tujuan lembaga dapat tercapai dengan baik dan maksimal.

C. Kinerja Karyawan

1. Defnisi Kinerja

Kinerja (prestasi kerja) dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh pekerja ataukaryawan secara kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka.³⁰Kinerja atau performance merujuk pada penampilan kerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja,pencapaian kerja atau hasil kerja. Sedangkan menurut Smith dalam Sedarmayanti menyatakan bahwa kinerja atau *Performance* adalah “*output drive rom processes,human or or herwiss*”. Atau dapat dijelaskan bahwa yang dimaksud kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.³¹

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud kinerja merupakan hasil yang telah dilakukan seseorang melalui proses. Sedangkan yang dimaksud kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi yang telah dilakukan karyawan dalam memenuhi kewajiban dan tanggung jawab yang telah diterimanya dalam sebuah perusahaan.

Sebelum membahas lebih jauh, maka perlu diketahui pengertian kinerja karyawan itu dari berbagai sumber dan perpekstif untuk lebih menegaskan tentang defenisi kinerja karyawan. Beberapa ahli atau sumber yang akan memberikan pandangan yang beragam tentang kinerja karyawan :

³⁰ Mulyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*, (Jakarta: In Media, 2015),h.63.

³¹ Veithzal Rivai Zainal, *Islamic Human Capital Management*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2014),h.410

- a. Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson kinerja pegawai adalah apa yang telah dikerjakan atau dilakukan oleh karyawan.³²
- b. Menurut Prawirosentono dalam Edy Sutrisno mengemukakan kinerja adalah :

Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.³³

- c. Sedangkan menurut Irianto dalam Edy Sutrisno mengemukakan kinerja karyawan adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas. Keberhasilan organisasi tergantung pada kinerja para pelaku organisasi bersangkutan.³⁴

Berdasarkan dari beberapa definisi-definisi mengenai kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan prestasi atau hasil kerja seorang pegawai dalam melakukan tugas dan tanggungjawabnya dalam suatu organisasi.

2. Tujuan dan sasaran Kinerja

a. Tujuan

Tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik.³⁵

Pada dasarnya terdapat banyak tujuan dalam suatu organisasi. Tujuan tersebut dapat dinyatakan dalam berbagai tingkatan, dimana tujuan pada jenjang di

³² Robert L. Mathis, John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Salemba Empat, 2002), h.78

³³ Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Kencana, 2010) h. 170

³⁴ *Ibid*, h 171

³⁵ Wibowo, *Manajemen Kinerja* ,(Jakarta: Rajawali Press,2010),h.48.

atasnya menjadaiacuan bagi tingkat di bawahnya. Tujuan tingkat bawah memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan jenjang diatasnya. Beberapa tingkatan tujuan tersebut antara lain.

- 1) Corporate level merupakan tingkatan dimana tujuan dihubungkan dengan maksud, nilai-nilai dan rencana strategi dari organisasi secara menyeluruh untuk dicapai.
- 2) Senior management level merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini mendefinisikan kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan organisasi.
- 3) Business-unit, functional atau department level merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkatan ini dihubungkan dengan tujuan organisasi, target, dan proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi atau departemen.
- 4) Team level merupakan tingkatan dimana tujuan tingkat tim dihubungkan dengan maksud dan akuntabilitas tim, dan kontribusi yang diharapkan dari tim.
- 5) Individual level yaitu tingkatan dimana tujuan dihubungkan pada akuntabilitas pelaku, hasil utama, atau tugas pokok yang mencerminkan pekerjaan individual dan fokus pada hasil yang diharapkan untuk dicapai dan kontribusinya pada kinerja tim, departemen atau organisasi.³⁶

b. Sasaran

Sasaran kinerja merupakan suatu pernyataan secara spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan dan oleh siapa sasaran yang ingin dicapai tersebut terselesaikan. Sifatnya dapat dihitung, prestasi yang dapat diamati, dan dapat diukur. Sasaran merupakan harapan. Sebagai sasaran, suatu kinerja mencakup unsur-unsur diantaranya

- 1) The performers, yaitu orang yang menjalankan kinerja.
- 2) The action atau performance, yaitu tindakan atau kinerja yang dilakukan oleh performer.
- 3) A time element, menunjukkan waktu kapan pekerjaan dilakukan.

³⁶ *Ibid*, h.50

- 4) An evaluation method, tentang cara penilaian bagaimana hasil pekerjaan dicapai.
- 5) The place, menunjukkan tempat dimana pekerjaan dilakukan.³⁷

3. Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilakukan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan. Analisis kinerja perlu dilakukan secara terus-menerus melalui proses komunikasi antara karyawan dengan pimpinan. Untuk itu, ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, yaitu: tugas karyawan; perilaku karyawan; dan ciri-ciri karyawan, adapun uraiannya adalah sebagai berikut:

- 1) Manfaat bagi karyawan yang dinilai
 - a) Meningkatkan motivasi
 - b) Meningkatkan kepuasan kerja
 - c) Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan
 - d) Umpan balik dari kinerja lalu yang akurat dan kondusif
 - e) Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar.
- 2) Manfaat bagi penilai (supervisor/manajer/penyelia)
 - a) Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya.
 - b) Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap.
 - c) Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya.
 - d) Peningkatan kepuasan kinerja

³⁷ *Ibid*, h.63.

- e) Pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan dan aspirasi mereka.

3) Manfaat bagi perusahaan

- a) Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan
- b) Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan.
- c) Meningkatkan komunikasi
- d) Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan
- e) Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan.³⁸

4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu adalah :

a. Kemampuan mereka

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) diatas rata-rata yaitu 110-120 dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, dengan begitu maka karyawan akan lebih mudah mencapai hasil kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the place, the man in the right job*)

b. Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah mencapai tujuan organisasi atau kerjanya. David C. McClelland berpendapat bahwa ada hubungan yang positif antara motif berprestasi

³⁸ Rivai, Basri, *Performance Appraisal*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2005), h.18

dengan pencapaian kerja. Motif prestasi kerja adalah suatu dorongan dalam diri seorang karyawan untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. David C. Mc. Clelland juga mengemukakan ada enam karakteristik dari karyawan yang memiliki motif berprestasi tinggi antara lain:

- 1) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
 - 2) Berani mengambil risiko.
 - 3) Memiliki tujuan yang realistis.
 - 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan.
 - 5) Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang kongkrit dan menyeluruh pada kegiatan kerja yang dilakukan.
 - 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.
- c. Dukungan yang diterima
- d. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
- e. Hubungan mereka dengan organisasi.³⁹

5. Indikator Penilaian Kinerja

Definisi kinerja karyawan adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Hasibuan, kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu:

- a. Kesetiaan
Kinerja dapat diukur dari kesetiaan karyawan terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi.
- b. Prestasi Kerja
Hasil prestasi kerja karyawan, baik kualitas maupun kuantitas dapat menjadi tolak ukur kinerja.
- c. Kedisiplinan

³⁹ Robert , John, *Manajemen Sumber Daya...*,h.88.

Kedisiplinan pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan instruksi yang diberikan kepadanya dapat menjadi tolak ukur kinerja.

d. Kreativitas

Kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

e. Kerja Sama

Diukur dari kesediaan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

f. Kecakapan

Kecakapan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya juga menjadi tolak ukur dalam meningkatkan kinerja.

g. Tanggung Jawab

Kinerja pegawai juga dapat diukur dari kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan pekerjaan dan hasil kerja.⁴⁰

D. Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka merupakan tempat di mana penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai bahan acuan bagi peneliti. Tinjauan pustaka mempunyai fungsi agar para peneliti tidak mengulangi penelitian terdahulu secara tidak sengaja. Dalam penelitian ini, peneliti mencantumkan beberapa hasil penelitian terdahulu yang memiliki hubungan dengan penelitian yang sedang dilaksanakan. Beberapa karya tulis yang menjadi bahan referensi dan memperkaya kajian teoritis dari skripsi ini di antaranya:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Elza Septeriana, mahasiswa jurusan Muamalat Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta yang berjudul “Penerapan Sistem Seleksi SDM terhadap Kinerja Karyawan pada PT BNI Cabang Syariah Padang”. Hasil yang didapatkan dari penelitian menunjukkan bahwa BNI Cabang Syariah Padang melakukan

⁴⁰ Hasibuan, *Manajemen Sumber ...*, h.56

rekrutmen masih mengacu pada pedoman rekrutmen BNI Konvensional, hanya ada beberapa tes seleksi yang mengarah pada pengetahuan bank syariah. Hal tersebut diatur oleh divisi syariah pusat. Berdasarkan pengujian regresi ternyata terdapat pengaruh yang signifikan antara sistem rekrutmen SDM terhadap kinerja karyawan pada PT BNI Cabang Syariah Padang. Kinerja PT BNI Cabang Syariah Padang dalam tiga tahun terakhir menunjukkan peningkatan, terbukti dengan grafik klasifikasi tingkat kinerja karyawan yang semakin meningkat.⁴¹

2. Penelitian yang dilakukan oleh Pahrowi, mahasiswa jurusan Manajemen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang berjudul “Analisis Model Seleksi Dalam Perspektif Manajemen Syariah (Study Kasus pada BMT Masalah Mursalah Lil Ummah Sidogiri Pasuruan)”. Hasil yang didapatkan dari penelitian menunjukkan bahwa model rekrutmen yang berlaku di BMT Masalah Mursalah Lil Ummah Sidogiri Pasuruan sebagian sudah sesuai dengan teori-teori manajemen syariah yang ditulis oleh pakar manajemen syariah. Akan tetapi ada beberapa teori yang digunakan oleh BMT Masalah Mursalah Lil Ummah Sidogiri Pasuruan yang tidak terdapat dalam penjelasan manajemen syariah, namun teori tersebut tidak bertentangan dengan teori-teori yang ada dalam manajemen syariah bahkan bisa menjadi penyempurna dari kekurangan

⁴¹ Elza Septeriana, “Penerapan Sistem Rekrutmen SDM terhadap Kinerja Karyawan pada PT BNI Cabang Syariah Padang”, Skripsi, (Jakarta: Perpustakaan UIN Syarif Hidayatullah, 2009), h. 109,

teori-teori yang ada dalam buku-buku manajemen syariah yang ada saat ini.⁴²

3. Penelitian yang dilakukan Yuyun Wahyuningsih yang berjudul “ Analisis Pelaksanaan Rekrutmen Tenaga Kerja Di Perbankan (Study Koperasi Pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Malang Dan PT. Bank Rakyat Indonesia Seloerjo Cabang Blitar)”.(2010) Dengan metode deskriptif kualitatif menghasilkan penelitian bahwa merekrut tenaga kerja di PT. Bank Syariah Mandiri cabang malang dilakukan admintraif dengan maksud perekutan tenaga kerja bahwa tes kesehatan , psikotes, performance, dan tulis di lakukan 1 bulan setelah di terima kerja. Sedangkan di PT. Bank Rakyat Indonesia seloerjo cabang Blitar semua yang dilakukan test seperti tes kesehatan , psikotes, performance, dan tulis dilakukan sebelum penerimaan tenaga kerja baru⁴³
4. Yovita Aldilaningsari (2014), Pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja (Studi pada karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang).Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pada karyawan baik secara simultan maupun parsial. Pada penelitian ini menggunakan metode penelitian penjelasan (explanatory research) dengan pendekatan kuantitatif. Sampel 59 karyawan tetap pada PT. Bank Jatim Cabang Malang. Data dianalisis dengan menggunakan

⁴² Pahrowi, “*Analisis Model Rekrutmen Dalam Perspektif Manajemen Syariah di BMT Masalah Mursalah Lil Ummah Sidogiri*”, Skripsi,(Malang: Perpustakaan UIN Malang, 2007), h. 119,

⁴³ Yuyun Wahyuningsih “*Analisis Pelaksanaan Rekrutmen Tenga Kerja Di Perbankan Study Koperasi Pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Malang Dan PT. Bank Rakyat Indonesia Seloerjo Cabang Blitar*”. Skripsi,(Malang: Perpustakaan UIN Malang, 2010).

analisis regresi linier berganda yang dibantu dengan program komputer SPSS for Windows ver 13.00. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kesesuaian pengetahuan, kesesuaian kemampuan dan kesesuaian ketrampilan pada PT. Bank Jatim Cabang Malang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, pengaruh yang paling dominan dari variabel-variabel bebas dalam penelitian ini adalah variabel Penempatan Berdasarkan Kesesuaian Kemampuan (X2), hal ini dapat dilihat pada besarnya nilai koefisien regresi (b) sebesar 0,420 yang lebih tinggi. Variabel penempatan berdasarkan kemampuan mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Jatim Cabang Malang.⁴⁴

5. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Dea Tirawati Arinta dengan judul analisis pengaruh sistem seleksi terhadap kinerja karyawan (studi kasus pada AJB Bumiputera 1912 Wlingi-Blitar). Variabel yang digunakan yaitu sumber internal dan sumber eksternal. Menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan alat ukur questioner dan alat uji regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan kedua variabel bebas berpengaruh terhadap kinerja dengan nilai F hitung > F tabel sebesar ($55,535 > 3,32$), hal tersebut menunjukkan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Kemudian secara parsial sumber rekrutmen internal dan eksternal juga mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai t hitung > t tabel ($2,274 > 2,021$). Namun pada

⁴⁴ Yovita Aldilaningsari, *Pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja (Studi pada karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang)*. Skripsi, (Malang: Perpustakaan UIN Malang, 2014).

penelitian ini hanya variabel sumber perekrutan eksternal yang berpengaruh signifikan dengan nilai Unstandardized Coefficients 0,474.⁴⁵

Apabila ditinjau penelitian terdahulu dengan penelitian kali ini terdapat persamaan yaitu pokok pembahasan, yang sama-sama membahas tentang seleksi dan penempatan tenaga kerja secara terpisah dan lebih banyak dikaji secara kuantitatif. Akan tetapi dalam pembahasan penelitian, yang menjadi pembeda dalam skripsi ini, yaitu adanya pembahasan seleksi dan penempatan tenaga kerja yang akan disajikan bersamaan dalam satu variable dan akan dianalisis menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian sekarang dilakukan di PT.Citifin Multi Finance Syariah Bandar Lampung dan dengan mengidentifikasi pelaksanaan yang dilakukan dalam menyeleksi dan menempatkan tenaga kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan khususnya pada Staff Marketing dan Collection.

⁴⁵ Dea Tirawati Arinta, "Analisis pengaruh sistem seleksi terhadap kinerja karyawan (studi kasus pada AJB Bumi putera 1912 Wlingi-Blitar" Skripsi, (Malang: Perpustakaan UIN Malang, 2012),

BAB III

DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN

A. Profil Lokasi Penelitian

1. Gambaran Umum

PT. Citra Tirta Mulia atau disebut CITIFIN Multi Finance Syariah adalah perusahaan pembiayaan yang telah beroperasi sejak tahun 1989 dan telah mengalami 2 (dua) kali perubahan, yaitu:

a. Pendirian.

Perseroan berdiri pada tanggal 19 Agustus 1989 sesuai Akta Pendirian No. 99 oleh Notaris Darsono Purnomosidi,SH. Dengan nama PT. Marannu International Finance. Pada waktu itu kepemilikan perseroan dimiliki oleh PT. Bank Marannu.

b. Akuisisi Pertama

Dana Pensiun Bersama Perusahaan Air Minum Seluruh Indonesia. Pada tanggal 24 April 1999, Dapenna Pamsi mengakuisisi seluruh saham perseroan sehingga kepemilikan perseroan dimiliki Dapenna Pamsi. Sejalan dengan akuisisi tersebut, nama perseroan dirubah menjadi PT. Tirta Larastama Dinamika Finance atau disebut Tirta Laras Finance.

c. Akuisisi Kedua

Akuisi ini dilakukan oleh Bapak H. Norhin. Dalam rangka penguatan permodalan serta guna memenuhi persyaratan permodalan sesuai ketentuan

Bapepam LK minimal sebesar Rp 100 milyar, pada tanggal 20 Februari 2013 Dapenma Pamsi menggandeng Bapak H. Norhin menjadi pemegang saham mayoritas. Sejalan dengan akuisisi oleh Bapak H. Norhin, selanjutnya perseroan mengambil beberapa langkah strategis, antara lain:

- 1) Meningkatkan modal disetor menjadi Rp 100 milyar dan modal dasar menjadi Rp 200 milyar.
- 2) Melakukan konversi Unit Usaha Syariah menjadi Full Syariah (Unit Usaha Syariah beroperasi sejak tahun 2009).
- 3) Merubah susunan pengurus baik di level Dewan Komisaris maupun Dewan Direksi.
- 4) Mengganti nama perseroan menjadi PT. Citra Tirta Mulia atau disebut CITIFIN Multi Finance Syariah.

Kantor Cabang CITIFIN Multi Finance Syariah di Bandar Lampung dipimpin oleh Bapak Nindian Syahputra, S.E dan beramat kantor ada di Jl. Pangeran Antasari No.89 Kel. Tanjung Baru Kec. Kedamaian, kode pos 35133 Bandar Lampung

2. Visi dan Misi

Visi Citifin Multi Finance Syariah Menjadi Multi Finance Syariah yang tumbuh sehat dan berkesinambungan.

- a. Misi CITIFIN Multi Finance Syariah
- b. Menjadikan CITIFIN Multi Finance Syariah sebagai perusahaan multifinance syariah yang kompeten dan berkredibilitas tinggi.
- c. Fokus melayani pelanggan dengan berkualitas dan konsisten.

- d. Menjadikan SDM yang profesional dan berakhlak mulia.
- e. Mampu mencapai kinerja keuangan yang sehat dan senantiasa menghasilkan shareholder value yang optimal.
- f. Turut berperan dalam pengembangan keuangan syariah di Indonesia.

3. Data Karyawan di PT. Multi Finace Syariah Bandar Lampung

Tabel 3
Data Karyawan PT. Multi Finace Syariah Bandar Lampung

No.	Nama	Jabatan
1	Nindian Syahputra, S.E	Kepala Cabang
2	Yuli Safitri, S.H	HRD
3	Rully Setiawan, S.E	Collection Head
4	Budi Setia, S.Kom	Marketing Head
5	M.Firdaus	Field Collection
6	Reza Pahlevi, S.Pd	Field Collection
7	Azis Abrom	Field Collection
8	Pajri Irawan,S.IP	Staff Marketing
9	OriSugiarto	Field Collection
10	WahyuPerdana.	Field Collection
11	Laura putri , S.Akt	Admin Credit
12	Datin Siti Hasma, S.E	Admin Credit
13	Asep Riyanto, S.Kom	Staff Marketing
14	Hendri Prastiyo.	Field Collection
15	Hendra Fitriadi. S.E	Field Collection
16	Rizky Fahrullah,S.Sos	Staff Marketing
17	Andre Hapsah,S.IP	Staff Marketing
18	Heru Rosyidah, S.Pd	Field Collection
19	Rahmat Hidayat	Field Collection
20	Eva Mulyaningsih, S.I.Kom	Front Liner

21	Meva Darmawan, S.E	Front Liner
22	Sulasman,	OB
23	Hendra	Security

B. Deskripsi Data Penelitian

1. Seleksi Tenaga Kerja di PT. Multi Finace Syariah Bandar Lampung

Dalam kajian MSDM setelah proses rekrutmen tentu tahap selanjutnya adalah melakukan seleksi. Dalam tahapan seleksi dilakukan untuk memilih tenaga kerja tertentu dari sekelompok tenaga kerja yang sudah melamar di PT. Citifin Multi Finance Syari'ah untuk melaksanakan jabatan tertentu. Tahapan seleksi ini bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja atau calon karyawan yang berpotensi dan mampu

Kegiatan seleksi karyawan merupakan salah satu pilar dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di perusahaan, yang bertujuan mencari dan mendapatkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten di bidangnya.

Selanjutnya, menurut Simamora mengatakan seleksi adalah

“Proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia dalam sebuah perusahaan.¹ Di samping memiliki kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya, SDM tersebut juga diharapkan memiliki budaya atau kultur yang selaras dengan visi dan misi suatu Perusahaan, yang dalam dunia MSDM dikenal dengan istilah “*job fit and culture fit*. *Job fit* bermakna bahwa kompetensi yang dimiliki calon karyawan sesuai dengan spesifikasi pekerjaan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

¹Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi III*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2006), cet. Ke- 2, h.231.

PT. Multi Finace Syariah Bandar Lampung telah melakukan seleksi kurang lebih sebanyak 3 kali dari tahun 2014 dan terakhir kali dilaksanakan pada bulan September tahun 2017. Dalam proses seleksi tentunya memiliki mekanisme tersendiri sampai akhirnya pelamar atau calon pegawai baru ditetapkan menjadi pegawai baru.

Adapun untuk uraian tentang tahapan seleksi yang dilakukan PT. Multi Finace Syariah Bandar Lampung adalah sebagai berikut:

a. Perencanaan Seleksi

Suatu persiapan atau perencanaan yang matang sangat diperlukan dalam setiap kegiatan yang akan dilakukan. Kita tidak dapat mengharapkan kegiatan yang akan kita dilaksanakan dapat berjalan lancar serta dapat mencapai tujuan tanpa perencanaan yang bagus. Perencanaan merupakan suatu langkah persiapan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan tertentu. Proses penyusunan rencana yang harus diperhatikan adalah menyiapkan segala sesuatu yang diperlukan dalam mencapai tujuan, yaitu dengan mengumpulkan data, mencatat dan menganalisis data, serta merumuskan keputusan. Adapun kegiatan yang dilakukan sebelum seleksi adalah sebagai berikut:

1) Analisis Kebutuhan

Sebelum seleksi dilaksanakan maka pihak PT. Citifin Multi Finance Syari'ah hal yang dilakukan adalah analisis kebutuhan. Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan data-data mengenai formasi atau posisi apa yang kosong. Berapa pegawai yang dibutuhkan. Dan untuk menentukan persyaratan minimum

yang perlu dimiliki oleh calon pegawai, Kemudian baru masuk tahap penyusunan perencanaan untuk seleksi.

Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara kepada Kepala Cabang PT. Citifin Multi Finance Syari'ah yang menyatakan:

Dalam melakukan penerimaan Karyawan baru, maka awalnya dilakukan kordinasi pada Kepala Perusahaan untuk melihat adakah kebutuhan atau posisi Karyawan yang harus ditempati oleh pegawai baru, kemudian dari hasil kordiansi tersebut, barulah selanjutnya diadakan rapat guna menentukan bagaimana proses seleksi selanjutnya.²

Hal ini pula ditegaskan oleh HRD PT. Citifin Multi Finance Syari'ah, yang juga menyatakan bahwa:

Dalam pelaksanaan analisis kebutuhan ini pihak PT. Citifin Multi Finance Syari'ah saya selalu berkordinasi dengan Kepala bagian masing-masing, untuk melaporkan apabila kekurangan pegawai. Setelah laporan masuk maka bagian HRD melakukan kordinasi dengan Pimpinan Cabang.³

Kemudian pernyataan dari *Collection Head* selaku Tim seleksi, yang juga menyatakan bahwa:

Setiap Kami memiliki kekurangan tenaga kerja baik yang memundurkan diri atau habis kontrak ataupun membutuhkan tenaga kerja baru, Kami sesegera mungkin berkordinasi dengan Pimpinan agar dapat diambil langkah selanjutnya bagaimana memenuhi kekosongan posisi tersebut.⁴

Dalam perencanaan seleksi secara lebih jelas ada 2 (dua) tahapan yaitu analisis kebutuhan dan persiapan seleksi.

²Nindian Syahputra, Kepala Yayasan, Wawancara dengan penulis, B.Lampung, 21 April 2018.

³Yuli Safitri, HRD, Wawancara dengan penulis, B.Lampung, 22 April 2018

⁴Rully Setiawan, Head Collcetion, Wawancara dengan penulis, B.Lampung, 22 April 2018

2) Persiapan Kegiatan Seleksi

Dalam persiapan seleksi dan 4 (empat) kegiatan yang dilakukan, yaitu: Penentuan waktu dan biaya, penetapan prosedur penerimaan, penetapan kualifikasi pelamar dan menetapkan metode atau saluran dari seleksi. Adapun uraiannya adalah sebagai berikut:

Setelah hasil analisis kebutuhan karyawan sudah jelas maka kegiatan yang dilakukan pihak Perusahaan adalah melaksanakan proses seleksi. Tujuan proses seleksi adalah untuk mendapatkan tenaga kerja yang tepat bagi jabatan sehingga orang tersebut mampu bekerja secara optimal dan dapat bertahan di Perusahaan dalam jangka waktu yang lama.

a) Penentuan Waktu dan Biaya dalam penarikan SDM

Dalam persiapan pelaksanaan seleksi tenaga kerja baru ini meliputi berbagai kegiatan. Dalam persiapan ini selain menetapkan tim seleksi juga ditentukan waktu, kesiapan anggota dan anggaran yang diperlukan dalam penarikan SDM sampai penetapan SDM baru menjadi karyawan.

b) Penetapan prosedur penerimaan tenaga Kerja

Setelah susunan kepanitiaan telah terbentuk maka panitia mengadakan rapat untuk mengkaji peraturan yang berkaitan dengan penerimaan tenaga kerja baru sekaligus menetapkan prosedur pendaftaran. Hal ini berdasarkan peraturan dan tata tertib Perusahaan tentang tenaga kerja. Tata cara dan prosedur penerimaan tenaga Kerja adalah sebagai berikut:

- (1) Pengajuan Permohonan Lamaran Pekerjaan dengan kelengkapan administrasi/lampiran-lampiran yang diperlukan:

- (a) Surat lamaran pekerjaan.
- (b) Daftar riwayat hidup.
- (c) Pas foto terbaru.
- (d) Foto copy kartu identitas (KTP) dan KK.
- (e) Foto copy Ijazah beserta transkrip nilai.
- (f) Foto copy sertifikat-sertifikat yang dimiliki.
- (g) Foto copy referensi/pengalaman kerja yang dimiliki.⁵

(2) Dilakukan seleksi berkas administratif.

(3) Pelaksanaan tes dan wawancara

(4) Keputusan seleksi

c) Penetapan Kualifikasi Pelamar

Kualifikasi atau persyaratan-persyaratan yang ditetapkan untuk menjadi tenaga kerja baru di PT. Citifin Multi Finance Syari'ah adalah:

- (1) Beragama Islam
- (2) Laki-laki
- (3) Sehat jasmani dan rohani
- (4) Pendidikan min SMA, D-III, S-IV
- (5) *Hardworker*, komunikatif, dan dapat bekerja sama.
- (6) Dapat membaca al-Qur'an menjadi nilai tambah⁶

Penetapan kualifikasi ditetapkan berdasarkan hasil rapat dan musyawarah segenap Panitia yang disahkan oleh Kepala Cabang. Adapun mekanisme penetapan kriteria pegawai baru dapat dilihat dari hasil wawancara berikut:

HRD PT. Citifin Multi Finance Syari'ah menyatakan bahwa:

Kriteria tersebut ditetapkan berdasarkan rapat dan musyawarah bersama, yang diturunkan dari visi dan misi Perusahaan ini dalam membentuk Perusahaan yang berkembang, Maka dari situlah perlu ditetapkan standar yang baik, sehingga mampu menyerap calon-calon pegawai yang berkualitas.⁷

⁵ Syarat Administrasi PT. Citifin Multi Finance Syari'ah, *Dokumentasi*, 24 April 2018.

⁶ Kualifikasi karyawan PT. Citifin Multi Finance Syari'ah, *Dokumentasi*, 24 April 2018

⁷ Nindian Syahputra, Kepala Cabang, *Wawancara dengan penulis*, B.Lampung, 21 April 2018.

Hal lain diungkapkan dengan hasil wawancara kepada Kepala Cabang PT. Citifin Multi Finance Syari'ah yang menyatakan:

“Dalam penetapan kualifikasi pegawai baru saya telah menyerahkan sepenuhnya kepada Tim seleksi dan seleksi, akan tetapi Saya masih berperan dalam hal pengawasan, dengan jalan mengesahkan hasil rancangan tersebut.”⁸

Kepala Perusahaan juga menyatakan terkait penetapan ini sebagai berikut bahwa:

Dalam perumusan kualifikasi pegawai baru, harus sesuai dan sejalan dengan visi misi Perusahaan dan juga harus melihat dengan seksama posisi apa yang dibutuhkan, sehingga kualifikasi yang ditetapkan dapat menjangkau pelamar yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan.⁹

Dari hasil wawancara tersebut bahwa dapat disimpulkan, penetapan kriteria atau kualifikasi untuk pegawai baru, dirancang dengan mekanisme mengkaji visi dan misi Perusahaan, kemudian melihat posisi yang dibutuhkan, lalu berdasarkan hasil rapat dan musyawarah, ditetapkanlah syarat mutlak pegawai baru yang disahkan oleh Kepala Cabang.

d) Penetapan Sumber dalam Seleksi

Sumber atau metode penarikan sering disebut sebagai saluran-saluran (channels). Metode penarikan ini adalah cara-cara yang dapat digunakan oleh para pencari tenaga kerja untuk mendapatkan karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan jenis pekerjaan atau jabatan yang dibutuhkan.

⁸Yuli Safitri, HRD, *Wawancara dengan penulis, B.Lampung, 22 April 2018.*

⁹Rully Setiawan, Head Collection, *Wawancara dengan penulis, B.Lampung, 22 April 2018.*

Dalam menetapkan metode ini juga ditetapkan berdasarkan rapat dari tim seleksi. Adapun penjelasan dari HRD adalah

Penetapan sumber atau saluran ini dilakukan dengan melalui rapat, diharapkan dengan proses ini dapat memperbanyak opsi yang ditawarkan agar seleksi dapat menyerap tenaga kerja baru yang diharapkan.¹⁰

Sejalan dengan itu Kepala Cabang juga menyatakan:

“Penting bagi kita menetapkan cara yang tepat untuk seleksi sehingga mampu menyerap SDM yang berkualitas.”¹¹

Maka dapat disimpulkan penetapan sumber ini penting dilakukan dengan banyak sumber sehingga mampu menyerap SDM sesuai dengan kebutuhan.

Berdasarkan pernyataan dari HRD, saluran atau sumber yang biasanya digunakan dalam proses seleksi melalui 4 saluran.¹² Adapun Uraianya adalah sebagai berikut:

a) Media Cetak (Koran)

Pengumuman yang pertama dilakukan yaitu menempelkan iklan lowongan pekerjaan melalui koran.

b) Website (Internet)

Website juga menjadi sarana dalam menyebarkan informasi lowongan pekerjaan. Karena pada zaman modern ini banyak pelamar yang mengakses informasi pekerjaan melalui Internet.

¹⁰ Yuli Safitri, HRD, *Wawancara dengan penulis, B.Lampung, 22 April 2018*

¹¹ Nindian Syahputra, Kepala Cabang, *Wawancara dengan penulis, B.Lampung, 21 April 2018.*

¹² Yuli Safitri, HRD, *Wawancara dengan penulis, B.Lampung, 22 April 2018.*

c) Informasi (Broadcast) Media Sosial

Media sosial digunakan karena informasi menggunakan media sosial ini sangat cepat menyebar dan memiliki jangkauan yang cukup luas, sehingga mampu menyerap banyak pelamar yang berkualitas guna memenuhi kebutuhan pegawai baru di PT. Citifin Multi Finance Syari'ah.

d) Informasi Internal

Saluran dari informasi internal atau pribadi dari pegawai atau staff yang sudah bekerja kepada orang diluar PT. Citifin Multi Finance Syari'ah pun digunakan, tujuannya agar lebih dapat mengarahkan pelamar baru yang sudah memahami dan mengerti kebutuhan yang diinginkan Perusahaan

Dari beberapa saluran atau sumber tersebut diharapkan oleh pihak PT. Citifin Multi Finance Syari'ah dapat meminimalisir tidak ter-sosialisasinya pengumuman lowongan secara luas dan mampu menyerap pelamar-pelamar baru yang berkualitas.

Dari paparan tentang persiapan atau perencanaan seleksi, maka dapat disimpulkan bahwa; Pertama, proses seleksi dimulai dengan analisis kebutuhan terkait posisi apa yang kosong dan memerlukan tambahan pegawai baru dalam hal ini adalah tenaga kerja, dengan berkordinasi dengan Kepala Cabang, Kedua, dilanjutkan dengan Persiapan seleksi dengan 4 tahapan yaitu Penentuan waktu dan biaya dalam penarikan SDM, penetapan prosedur, penyusunan kriteria sebagai syarat administratif bagi pelamar baru, Menetapkan sumber atau saluran dalam

seleksi. Dari perencanaan ini diharapkan akan mampu menghasilkan rancangan seleksi yang akurat dan efisien.

b. Pelaksanaan Seleksi

Dalam pelaksanaan seleksi untuk penerimaan pegawai baru tentu memiliki beberapa tahapan. Adapun tahapan dan uraiannya adalah sebagai berikut:

1) Seleksi Administrasi

Dalam seleksi administrasi ini, lampiran-lampiran yang diperlukan dan sudah ditetapkan oleh pihak PT. Citifin. Adapun berkas yang harus disiapkan adalah sebagai berikut :

- a) Surat lamaran pekerjaan.
- b) Daftar riwayat hidup.
- c) Pas foto terbaru.
- d) Foto copy kartu identitas (KTP) dan KK.
- e) Foto copy Ijazah D3, S1 dan SMA/Sederajat
- f) Pengalaman minimal 1 Tahun untuk SMA.
- g) Foto copy sertifikat-sertifikat yang dimiliki.
- h) Foto copy referensi/pengalaman kerja yang dimiliki.¹³

Berdasarkan pernyataan dari Kepala Cabang PT. Citifin menyatakan bahwa:

Dari ke-7 syarat administrasi yang harus dimiliki, maka poin 1 sampai 5 adalah wajib dilampirkan. Untuk poin g dan h itu sebagai data pendukung, Jika belum memiliki pelamar tetap bisa mengajukan lamaran kerjanya.¹⁴

Dalam menyeleksi berkas ini, ada mekanisme yang harus dilakukan. Adapun mekanismenya yang dijelaskan oleh HRD adalah sebagai berikut:

¹³Syarat Administaratis,*Dokumentai*, 30 April 2018

¹⁴Nindian S., Kepala Cabang PT. Citifin, *Wawancara dengan penulis, B.Lampung*, 24 April 2018

Dari lamaran yang masuk kemudian dilihat CV. nya secara singkat kemudian mengelompokkan berkas lamaran yang memenuhi kriteria terutama bagi yang memiliki pengalaman yang banyak.¹⁵

Pernyataan juga disampaikan oleh *Collection Head* PT. Citifin :

Dalam melamar pelamar hanya datang ke kantor kemudian memberikan berkas lamaran kepada *security* ataupun *staff frontliner*. Kemudian dari semua lamaran yang masuk akan dicek terkait apakah syarat yang ditetapkan sudah sesuai atau belum. Jika sudah sesuai maka pelamar akan dihubungi oleh pihak Citifin untuk menjalani tes pertama.¹⁶

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan mekanisme dalam seleksi administrasi di PT. Citifin sangat *simple*. Adapun mekanismenya adalah pelamar datang membawa berkas, kemudian memberikan berkas lamaran kepada *security* ataupun *staff frontliner*, Selanjutnya petugas memeriksa kelengkapan berkas, untuk ditentukan atau diputuskan apakah calon pelamar dapat mengikuti tahap seleksi berikutnya.

2) Wawancara awal

Wawancara merupakan teknik yang paling banyak digunakan. Wawancara juga memiliki fleksibilitas yang tinggi, karena dapat diterapkan pada semua calon pegawai, karyawan, manajerial maupun operasional, berketerampilan rendah maupun berketerampilan tinggi. Wawancara kerja adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal-hal yang dapat diterimanya atau tidak.

Wawancara ini dilaksanakan PT. Citifin Multi Finance Syaria'ah dengan tujuan untuk memperoleh informasi mengenai pelamar serta untuk mengukur

¹⁵Yuli Safitri, HRD PT. Citifin, Wawancara dengan penulis, B.Lampung, 24 April 2018.

¹⁶Rully, Head Collection PT. Citifin, Wawancara dengan penulis, B.Lampung, 24 April 2018.

kualitas pelamarmelalui sifat-sifat seperti sikap sosial, penampilan umum, dankemampuan mengekspresikan diri secara efektif dan juga tes tersebut akan memberikan informasi tentang pas atau pelamar dengan jabatan atau pekerjaan yang akan dipercayakan kepadanya atau dengan berkas yang dilampirkan. Dalam wawancara awal ini melibatkan *Collection Head* dan *Marketing Head* disesuaikan dengan posisi yang dilamar oleh pelamar.

Dalam wawancara ini yang dilakukan adalah untuk menggali dan menguji beberapa hal diantaranya yaitu:

a) Kepribadian

Tes kepribadian ini sangat penting untuk melihat menguji karakter, bakat, minat, kecerdasan dan keinginan berprestasi. Berdasarkan hasil wawancara dari HRD yang menyatakan bahwa:

Ini merupakan tahap yang sangat penting karena kita dapat mengajukan beberapa pertanyaan kepada pelamar mengenai dirinya, kita dapat mengkrecek apa yang terlampir diberkas lamaran sekaligus menilai bagaimana sikap, karakter, dan kepribadian pelamar itu sendiri.¹⁷

Dapat kita lihat bahwa aspek kepribadian merupakan hal yang penting yang harus dimiliki seorang tenaga kerja, bagaimana seorang tenaga kerja nantinya harus bersikap, memberi totalitas pada pekerjaannya.

b) Keilmuan atau Wawasan

Tes ini dilakukan untuk menguji pengetahuan pelamar tentang berbagai hal, tes ini untuk menguji pandangan pelamar tentang suatu masalah yang sedang dibicarakan. Tes ini dilakukan dengan cara langsung, yaitu diuji secara

¹⁷Yuli Safitri, HRD PT. Citifin, Wawancara dengan penulis, B.Lampung, 24April 2018.

langsung oleh tim yang bertugas menyeleksi pelamar, tes ini meliputi kemampuan dalam dunia kerja khususnya terkait bidang yang dilamar.

c) Pengalaman Pekerjaan

Pada tahapan tes ini pelamar atau calon pelamar digali bagaimana pengalaman pekerjaannya sebelumnya terutama jika pengalamannya relevan sesuai bidang yang dilamar maka itu akan menjadi nilai tambah jika riwayat pekerjaannya sebelumnya dianggap baik. Pengalaman pelamar akan digali sedalam-dalamnya demi mendapat tenaga kerja yang siap menjalani target perusahaan tanpa perlu melakukan orientasi pekerjaan.

3) Tes Tertulis

Tes tertulis merupakan alat atau prosedur yang digunakan untuk mengevaluasi individu maupun kelompok yang mempunyai standar objektif untuk mengamati satu atau lebih karakteristik seseorang yang hasilnya dapat dijadikan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan. Dalam hal ini tes yang digunakan oleh PT. Citifin adalah jenis tes TPA. Tes TPA atau Tes potensi akademik adalah merupakan tes psikologi yang dapat mengungkap apa yang telah dicapai seseorang secara intelektual. Karena mengungkap kualitas intelektual, maka tinggi/rendah-nya nilai TPA sering dihubungkan dengan tinggi/rendah-nya tingkat kecerdasan.

Secara umum tujuan dilakukan tes ini di Perusahaan ini adalah untuk melihat bagaimana personal seorang calon karyawan dapat tergambarkan dari tes tersebut, yang selanjutnya akan dinilai apakah calon pelamar dapat diloloskan ke tahap seleksi berikutnya atau tidak.

4) Wawancara Akhir

Wawancara akhir adalah tahap terakhir dari rangkaian seleksi yang dilakukan di PT. Citifin Multi Finance Syari'ah. Dalam wawancara ini dilakukan oleh Kepala Cabang PT. Citifin didampingi oleh HRD, untuk lebih mengetahui dan menilai secara langsung tentang kepribadian, motivasi melamar, tujuan melamar dan permintaan gaji dalam tahap akhir juga termasuk penanda tangnan kontrak kerja antara calon pegawai yang diterima dengan pihak PT. Citifin.

Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan Kepala Cabang PT. Citifin yang menyatakan:

Pada wawancara akhir ini, kami pihak PT. Citifin akan melihat kesungguhan dan keinginan calon Kerja baru untuk bergabung di PT. Citifin Kami. Dalam tahap ini akan dijelaskan secara rinci terkait gaji, kontrak, tata tertib PT. Citifin dll. Oleh karena itu kesungguhan pelamar akan terlihat pada interview ini, apakah mereka bersedia mengikuti aturan yang ada di PT. Citifin ini ataupun memundurkan diri.¹⁸

Kemudian berdasarkan pernyataan dari *Collection Head* juga menyatakan:

Dalam hal ini saya harus benar-benar melihat dan dapat diyakini bahwa calon pelamar sudah tepat menjadi bagian pada bagian yang saya pimpin, apakah mampu dan siap sepenuhnya bekerja dan memberikan kontribusi positif pada staff collection.¹⁹

Maka dapat disimpulkan bahwa wawancara akhir ini dilakukan dengan tujuandapat berkomunikasi langsung antara kandidat dengan orang yang nantinya akan menjadi atasan langsung terkait pemahaman mendalam tentang segala

¹⁸Nindian S., Kepala Cabang, PT. Citifin, Wawancara dengan penulis, B.Lampung, 24 April 2018.

¹⁹Rully, *Collection Head*, Wawancara dengan penulis, B.Lampung, 28 April 2018.

sesuatu yang menyangkut posisi yang akan diisi oleh kandidat, sekaligus menjalankan fungsi pengawasan dengan melakukan verifikasi terhadap kandidat dengan melihat apakah sudah sesuai dengan data hasil seleksi.

5) Keputusan Seleksi

Untuk keputusan seleksi akan diadakan sidang pleno akan terjadi banyak perdebatan sehingga diperlukan banyak pertimbangan-pertimbangan sebagai nilai lebih kemampuan pelamar sebagai Kerjaan adalah berkas-berkas yang disertakan pelamar di surat lamaran misalnya prestasi yang diraih, pengalaman kerja, dan dokumen lain yang mendukung. Anggota dalam pleno ini terdiri dari tim seleksi, yaitu terdiri dari Kepala Cabang, HRD, *Head Marketing* dan *Collection*.

Dalam hasil seleksi ini PT. Citifin juga menegaskan tidak ada unsur subjektifitas dalam penerimaan Karyawan baru, yang selama ini sering dikenal dengan nepotisme. Hal ini ditegaskan kembali oleh Kepala Cabang PT. Citifin:

Dalam merekrut Karyawan baru di PT. Citifin ini tidak mengenal yang namanya sistem nepotisme, dsb. kami berusaha seprofesional mungkin dalam memilih pegawai baru, akan tetapi kalo rekomendasi ada tapi hal ini tidak mutlak harus kami terima, orang-orang yang mendapat rekomendasi pun harus melalui prosedur seleksi penerimaan.²⁰

Hal ini juga ditegaskan oleh HRD. Yang menyatakan:

Jika masalah nepotisme atau sistem kekeluargaan, Kami juga tentu sering mendapat hal semacam itu, baik pembicaraan dari teman, rekan kerja dsb, akan tetapi Kami berkomitmen dalam membangun PT. Citifin ini, sebisa mungkin hal demikian harus dihindari karena dapat menjadi blunder bagi PT. Citifin ini.²¹

Tapi pernyataan berbeda disampaikan oleh salahsatu karyawan PT. Citifin Firdaus yang menyatakan:

²⁰Nindian S., Kepala Cabang PT. Citifin, *Wawancara dengan penulis, B.Lampung, 24 April 2018*

²¹Yuli Safitri, HRD PT. Citifin, *Wawancara dengan penulis, B.Lampung, 24 April 2018*

Sebagai karyawan pandangan saya dalam hal penerimaan pegawai baru di PT. Citifin ini, masih berpengaruh yang namanya sistem kekeluargaan, link, kenalan dsb. untuk menjadi Karyawan di PT. Citifin ini. Banyak dari teman-teman saya yang memang punya kenalan orang dalam di kantor ini walaupun tidak semua.²²

Dari penjelasan tersebut tegas dapat kita ambil kesimpulan bahwa, dalam penetapan atau pengambilan pegawai baru, PT. Citifin ini secara prosedur sudah cukup baik akan tetapi secara kualitas hasil dari seleksi dapat dikatakan kurang baik, karena masih mengedepankan kedekatan emosional dalam penerimaan calon pegawai baru.

Selanjutnya terkait seleksi yang dijalankan selama ini apakah memiliki dampak positif terkait kinerja karyawan. Hal dipaparkan kembali oleh Kepala Cabang PT. Citifin:

Bagi saya kami sudah semaksimal mungkin dalam melakukan seleksi, tentu kami sebetulnya mendapatkan karyawan yang terbaik, akan tetapi juga terkadang kami mendapat karyawan yang memang kualitasnya kurang baik jika dibandingkan dengan karyawan-karyawan di perusahaan yang lebih besar. Menurut saya kalo dilihat dari pelaksanaan seleksinya sudah baik tapi mungkin peminat dari perusahaan kami ini minim sehingga untuk mencari yg terbaik dari yang baik itu cukup sulit.²³

Kemudian hal serupa dikemukakan oleh HRD. Yang menyatakan:

Jika masalah kinerja karyawan, memang Kami juga berusaha sebaik mungkin mendapat karyawan yang berkompeten dengan melaksanakan seleksi dengan seobjektif mungkin dalam penilaian, dan memang selama ini kinerja karyawan kami cukup baik menurut saya, walaupun ada inkonsistensi dari kinerja mereka.²⁴

Dari dua pernyataan di atas dapat dilihat bahwa perusahaan sudah cukup puas terkait pelaksanaan seleksi, akan tetapi mereka tidak bisa memungkiri bahwa

²²M.Firdaus, Staff Collection, PT. Citifin, *Wawancara dengan penulis, B.Lampung*, 29 April 2018

²³Nindian S., Kepala Cabang PT. Citifin, *Wawancara dengan penulis, B.Lampung*, 24 April 2018

²⁴Yuli Safitri, HRD PT. Citifin, *Wawancara dengan penulis, B.Lampung*, 24 April 2018

kinerja karyawannya tidak begitu konsisten, karena keterbatasan SDM yang melamar di Perusahaan.

2. Penempatan Tenaga Kerja di PT. Multi Finace Syariah Bandar Lampung

Penempatan tenaga kerja merupakan suatu proses dalam menempatkan posisi kerja karyawan baru yang lolos proses rekrutmen dan seleksi di dalam suatu Perusahaan dengan penilaian dan pertimbangan berdasarkan kemampuan karyawan baru dengan tujuan mengoptimalkan potensi dari karyawan baru tersebut.

Menurut Hasibuan Penempatan (*placement*) tenaga kerja adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkan dan sekaligus mendelegasikan wewenang kepada orang tersebut.²⁵ Penempatan tenaga kerja menjadi proses akhir dari serangkaian sistem alur penerimaan calon pegawai baru dengan menempatkan karyawan baru sesuai dengan keahlian yang dimilikinya dengan harapan dapat memaksimalkan kinerja Perusahaan.

Salah satu kriteria yang digunakan suatu Perusahaan dalam menempatkan tenaga kerja adalah kriteria pendidikan. Oleh karena itu, dalam menempatkan tenaga kerja di PT. Citifin Multi Finance Syari'ah Bandar Lampung menyesuaikan tingkat pendidikan, kemampuan serta pengalaman dan tentunya kelayakan pelamar pada posisi yang dilamar. Pendidikan juga menjadi salah satu factor misalnya bagi pelamar yang berasal dari lulusan SMA akan ditempatkan di

²⁵Hasibuan, *Op. Cit*, h.63

bagian *field collection*, pelamar yang berasal dari lulusan D3 dan S1 ditempatkan di bagian marketing karena tugas seorang marketing tidak hanya mencari pelanggan tetapi juga melakukan survey kelayakan konsumen yang membutuhkan analisis yang matang.

Hal ini dijelaskan oleh HRD PT. Citifin yang menyatakan :

Penempatan karyawan tentunya diutamakan pada posisi yang dilamar oleh calon karyawan, misalnya seorang calon karyawan melamar dibagian staff marketing tentunya akan dilakukan serangkaian tes untuk menentukan layak atau tidakkah calon karyawan, tetapi tidak menutup kemungkinan juga calon karyawan akan direkomendasikan ke posisi lain yang sekiranya sesuai dengan kemampuannya.²⁶

Kemudian dijelaskan juga oleh *Marketing Head* bahwa:

Tentu yang utama penempatan harus sesuai keahliannya, lebih bagus kalo sudah memiliki pengalaman jadi kami tidak perlu lagi melakukan diskusi dalam penempatan karyawan baru tersebut.²⁷

Kemudian hal ini dikuatkan dengan pernyataan dari Kepala Cabang sebagai berikut:

Tentu saya selalu mengintruksikan pada teman-teman agar dalam melakukan penempatan sesuai dengan kempuan dan keahlian karyawan tersebut, selama ini biasanya yang memasukkan lamaran ke Kantor kami adalah mereka yang sudah memiliki pengalaman dibidang yang sama sebelumnya.²⁸

Dalam melakukan penempatan tenaga kerja PT. Citifin Multi Finance Syari'ah Bandar Lampung juga menggunakan hasil tes tertulis dan wawancara. Selanjutnya pihak manajemen PT. Citifin Multi Finance Syari'ah Bandar

²⁶ Yuli Safitri, HRD PT. Citifin, wawancara dengan penulis, B.Lampung, 5 Mei 2018

²⁷ Budi, Marketing Head, Wawancara dengan penulis, B.Lampung, 5 Mei 2018.

²⁸ Nindian S., Kepala Cabang PT. Citifin, Wawancara dengan penulis, B.Lampung, 5 Mei

Lampung melakukan pemilihan dan menentukan pelamar yang berkompeten dengan posisi yang dilowongkan berdasarkan hasil penilaian.

Dalam hal ini terkadang keputusan yang diberikan oleh Perusahaan tidak sesuai dan menimbulkan kekecewaan di hati para karyawan baru dikarenakan ada perasaan bahwa karyawan baru lebih menginginkan posisi tertentu.

Hal ini sesuai dengan pernyataan salahsatu karyawan collection PT. Citifin Multi Finance Syariah:

Saya dulu memasukkan lamaran untuk menjadi staff marketing, akan tetapi dalam keputusan final saya ditawarkan untuk menjadi *staff collection*, awalnya saya ragu karena sejujurnya saya tidak begitu berminat menjadi bagian penagihan mengingat pendidikan saya S1. Pada waktu itu saya masih *fresh graduate* dan pada akhirnya saya mengambil tawaran itu karena pada dasarnya saya butuh pekerjaan.²⁹

Dilihat dalam penempatan karyawan baru dari hasil wawancara serta tes yang dilakukan oleh Kepala Cabang, HRD serta Head Marketing dan Collection. Saat ini juga PT. Citifin Multi Finance Syari'ah Bandar Lampung kurang mengalami pertumbuhan yang baik, sering terjadi ketidaksesuaian antara penjualan dan pemasukan kas Perusahaan sehingga sering terjadi defisit.

Sebelum menjadi tenaga kerja tetap para pelamar yang lolos seleksi akan terlebih dahulu harus menjalani proses magang (training) selama tiga bulan. Karyawan magang yang telah melewati masa magang dan dinilai belum mampu bekerja dengan baik, maka pihak manajemen Perusahaan akan menambah masa magang. sedangkan karyawan magang yang dinilai mampu bekerja dengan baik, maka diangkat menjadi karyawan kontrak dengan masa percobaan 12 (dua belas)

²⁹ Reza Pahlevi, Staff Collection PT. Citifin, Wawancara dengan penulis, B.Lampung, 6 Mei 2018

bulan. Setelah karyawan kontrak telah melewati waktu 12 (dua belas) bulan dan dianggap mampu bekerja dengan baik dapat diangkat menjadi karyawan tetap. Karyawan yang dimaksud di atas akan bekerja sesuai dengan job description yang telah ditentukan dan bertanggung jawab secara langsung dengan pimpinan.

Adapun kendala yang dialami PT. Citifin Multi Finance Syaria'ah Bandar Lampung dalam melakukan penempatan tenaga kerja sebagai berikut:

Hal ini dijelaskan oleh HRD PT. Citifin yang menyatakan :

“Sulitnya mencari pelamar yang berminat di bidang collection atau penagihan, belum familiarnya lembaga Islam dikalangan masyarakat luas, minimnya minat pelamar di lembaga Jasa Keuangan Syariah (PT.)”³⁰

Kemudian dijelaskan oleh *Collection Head* yang menyatakan:

“Lamaran yang masuk kebanyakan ingin menjadi staff marketing jadi terkdang kami menawarkan posisi yang berbeda terhdap calon pegawai untuk mengisi posisi collection terutama yang belum berpengalaman.”³¹

Kemudian hal ini dikuatkan dengan pernyataan dari Kepala Cabang sebagai berikut:

“Sejauh ini saya rasa kendalanya tidak begitu berarti masih bisa ditangani dengan baik oleh rekan-rekan lainnya,jadi masalah penempatam karyawan baru bukan merupakan suatu hal yang mengganggu dalam proses seleksi.”³²

³⁰ Yuli Safitri, HRD PT. Citifin, *Wawancara dengan penulis, B.Lampung*, 5 Mei 2018

³¹ Rully, Collection Head, *Wawancara dengan penulis, B.Lampung*, 5 Mei 2018.

³² Nindian S., Kepala Cabang PT. Citifin, *Wawancara dengan penulis, B.Lampung*, 5 Mei

Selanjutnya terkait penempatan yang dijalankan selama ini apakah memiliki dampak terkait kinerja karyawan. Hal dipaparkan kembali oleh Kepala Cabang PT. Citifin:

Menurut saya bahwa masalah penempatan ini menurut saya tidak begitu berpengaruh besar terhadap kinerja karena pekerjaan penagihan dan marketing itu tidak begitu beda, jadi seiring berjalannya waktu karyawan bisa belajar sesuai tugasnya.³³

Kemudian hal serupa dikemukakan oleh HRD. Yang menyatakan:

Jika masalah penempatan karyawan, memang Kami tidak memungkiri bahwa kami beberapa kali menempatkan karyawan tidak sesuai dengan yang dilamar, karena memang kebutuhan mendesak untuk mengisi formasi yang kosong.³⁴

Dari paparan hasil penelitian di atas secara umum bahwa penempatan tidak berjalan dengan semestinya, seperti terjadi ketidak sesuaian penempatan dengan keahlian karyawan itu sendiri. Walaupun masih ada beberapa karyawan yang puas terkait penempatan, tapi secara umum karyawan-karyawan lain kurang puas atas penempatan dirinya. Hal ini sudah tentu terjadi ketika seorang karyawan memilih untuk melamar dibagian tertentu dikarenakan individu tersebut memiliki minat pada posisi tersebut, ketika minat sudah dimiliki, tentu motivasi atau dorongan akan muncul juga dan akan memberikan efek positif pada kinerja, dan secara otomatis karyawan menghasilkan kinerja yang baik.

³³Nindian S., Kepala Cabang PT. Citifin, *Wawancara dengan penulis, B.Lampung, 24 April 2018*

³⁴Yuli Safitri, HRD PT. Citifin, *Wawancara dengan penulis, B.Lampung, 24 April 2018*

BAB IV

ANALISIS DATA

A. Analisis Pelaksanaan Seleksi dan Penempatan dalam Meningkatkan

Kinerja Karyawan di PT. Citifin Multi Finance Syariah

Manajemen sumber daya manusia, atau MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

Sebagaimana yang disampaikan Marwansyah bahwa :

Pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, seleksi dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, serta hubungan industrial.¹

Dari pengertian tersebut menyimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses pengelolaan sumber daya manusia yang melibatkan fungsi manajemen dalam organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Penyajian data hasil penelitian manajemen SDM karyawan di PT. Citifin Multi Finance Syariah Bandar Lampung, sebagaimana dipaparkan di atas, maka pembahasan terdiri dari sistem seleksi dan penempatan karyawan. Berikut ini pemaparan pembahasan penelitian manajemen SDM tenaga karyawan di PT. Citifin Multi Finance Syariah Bandar Lampung.

¹Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2010),h.3

1. Pelaksanaan Seleksi Karyawan Di PT. Citifin Multi Finance Syariah Bandar Lampung

Dalam rangka memiliki karyawan yang berkualitas sangat tergantung pada kualitas prosesnya. Semakin baik prosesnya, semakin besar pula kemungkinan didapatkannya individu-individu yang sangat memenuhi kualifikasi sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Seleksi merupakan kegiatan lanjutan dari seleksi sebelumnya. Artinya hasil seleksi yang dilakukan perusahaan atau suatu instansi untuk kemudian dipilih mana yang layak atau memenuhi kualifikasi yang diharapkan. Layak maksudnya adalah memenuhi persyaratan yang ditetapkan.

Dalam penelitian ini objek yang diseleksi adalah tenaga kerja atau karyawan. Dalam Undang-undang No. 13 Tahun 2003 Pasal 1 ayat 2 Tentang Ketenagakerjaan menjelaskan bahwa karyawan merupakan setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat.²

Jadi seleksi karyawan adalah kegiatan untuk menentukan dan memilih tenaga karyawan yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan perusahaan.

Dalam melaksanakan seleksi karyawan PT. Citifin Multi Finance Syariah Memiliki beberapa tahapan. Adapun hasil analisis dari hasil temuan penelitian tentang seleksi adalah sebagai berikut

a. Persiapan Seleksi

Berdasarkan paparan hasil penelitian didapatkan perencanaan sebelum melakukan seleksi adalah penetapan Tim seleksi, menyiapkan instrumen penilaian,

²Pasal 1 ayat 2 dan 3 UU No. 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan, (Jakarta: Visimedia, 2015), h.3

persiapan tempat dan waktu seleksi, serta melakukan kordinasi dengan pihak perusahaan

Dapat kita lihat bahwa dalam perencanaan seleksi di PT. Citifin Multi Finance Syariah sudah sesuai dengan teori yang dipaparkan dalam buku Kasmir. Adapun uraiannya adalah sebagai berikut:

Sebelum melaksanakan seleksi di PT. Citifin Multi Finance ada persiapan yang dilakukan. Adapun hasil penjabarannya adalah sebagai berikut:

Dalam penelitian ini perencanaan yang dilakukan terkait persiapan seleksi tenaga kerja baru dilakuakn pada 2 (dua) tahap, adapun tahap yang dilakukan dalam perencanaan di dalam seleksi di PT. Citifin Multi Finance Syari'ah adalah sebagai berikut:

- 1) Analisis Kebutuhan
- 2) Penetapan kegiatan seleksi, yang meliputi:
 - a) Penetapan waktu dan biaya dalam seleksi
 - b) Penetapan prosedur pendaftaran tenaga Kerja
 - c) Penetapan Kualifikasi Pelamar
 - d) Dan Menetapkan metode atau saluran dalam seleksi,

Dari perencanaan yang dilakukan dalam seleksi yang dipaparkan sudah dapat dikatakan baik karena sudah sejalan dengan teori yang ada, Seperti yang dikemukakan oleh Ibrahm Bafedal yaitu: Kegiatan pertama, dalam proses seleksi tenaga kerja baru, adalah melakukan persiapan seleksi. Persiapan seleksi kerja baru harus matang sehingga melalui seleksi tersebut perusahaan bisa memperoleh kerja dan tenaga kekerjaan yang baik. Kegiatan persiapan seleksi tenaga kerja baru ini meliputi;

- 1) Pengkajian berbagai undang-undang atau peraturan pemerintah, yang berkenaan dengan peraturan penerimaan tenaga kerja.
- 2) Penetapan persyaratan-persyaratan untuk melamar menjadi tenaga baru.
- 3) Penetapan prosedur pendaftaran tenaga kerja baru.
- 4) Penetapan jadwal seleksi tenaga kerja baru.
- 5) Penyiapan fasilitas yang diperlukan dalam proses seleksi tenaga kerja baru, seperti media pengumuman penerimaan tenaga kerja baru, format rekapitulasi pelamar, dan format rekapitulasi pelamar yang diterima.
- 6) Penyiapan ruang atau tempat memasukan lamaran kerja.
- 7) Penyiapan bahan seleksi seleksi, pedoman pemeriksaan hasil seleksi dan tempat seleksi.³

Selanjutnya, berdasarkan paparan pada hasil penelitian mengenai saluran yang digunakan melaksanakan seleksi SDM baru, PT. Citifin Multi Finance Syari'ah menggunakan 4 (empat) saluran atau sumber, adalah sebagai berikut: Melalui media cetak, Website (Internet), Informasi (Broadcast) Media Sosial, dan Informasi Internal.

Dari apa yang sudah dijalankan oleh PT. Citifin Multi Finance Syari'ah ini dapat kita lihat bahwa Tim seleksi memiliki tujuan menyerap tenaga kerja baru, dengan menetapkan banyak saluran atau metode dalam melakukan penarikan. Hal ini sejalan dengan Pernyataan dari Hasibuat yang mengatakan:

“Semakin terbuka penarikan melalui surat kabar, radio atau TV maka pelamar akan semakin banyak. Dan sebaliknya semakin tertutup penarikan maka pelamar sedikit.”⁴

Hal ini juga sejalan dalam Kasmir menyatakan: “Dengan banyaknya sumber tenaga kerja. Maka, perusahaan dapat memilih sesuai dengan keinginan pihak manajemen.”⁵

³Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), cet.Ke-4, h. 30-32.

⁴Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007), Cet.Ke-10, h.45.

Peneliti melihat, dengan membuka kesempatan seluas-luasnya pada setiap SDM merupakan hal yang baik dan tepat, karena dengan banyaknya pelamar yang terjaring maka akan semakin banyak kemungkinan mendapat SDM yang berkualitas. Namun hal ini juga bukan berarti dengan menggunakan banyaknya sumber seleksi maka ada hal yang perlu dipertimbangkan seperti waktu dan biaya yang harus dikeluarkan, karena ada kemungkinan banyaknya pelamar yang tidak memenuhi kualifikasi yang akan membuang waktu saja.

Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa persiapan seleksi di PT. Citifin Multi Finance Syari'ah sudah baik dan tepat. Dan juga perencanaan disusun dengan prinsip seleksi, Seperti yang dikemukakan Ibrahim yaitu "Seleksi harus dirancang secara matang agar dapat memenuhi kebutuhan".⁶ Dapat kita lihat bahwa perekrutan yang dilakukan sudah cukup detil dan matang.

b. Pelaksanaan Seleksi

Berdasarkan paparan hasil penelitian tahapan pelaksanaan seleksi tenaga karyawan yang dilakukan di PT. Citifin Multi Finance Syariah adalah sebagai berikut:

- 1) Seleksi Administrasi
- 2) Wawancara Awal
- 3) Tes Tertulis
- 4) Wawancara akhir
- 5) Keputusan Seleksi.⁷

Dari hasil penelitian dapat dilihat ada 4 tahap yang dilalui sampai ke tahap putusan seleksi. Dalam melihat tahapan seleksi untuk tenaga karyawan ini apakah

⁵Kasmir, *Manajemen SDM (Teori dan Praktek)*,(Jakarta: PT. Raja Grafindo,2016),h.100.

⁶*Ibid*,h.22.

⁷Tahapan Seleksi,*Dokumentasi*, 30 April 2018.

sudah sesuai dengan aturan atau teori yang ada. Maka perlu dianalisa secara mendetil. Adapun uraiannya adalah sebagai berikut:

1) Seleksi Administrasi

Pada tahap ini akan dilakukan seleksi administrasi sesuai dengan ketentuan atau kriteria yang diinginkan perusahaan. Pada tahap seleksi administratif, semua lamaran yang masuk diseleksi secara sistematis, pertama kelengkapan berkas sesuai persyaratan, kemudian melihat CV mengelompokkan beberapa orang yang sudah memiliki pengalaman dan yang fresh graduate. Dari hasil tersebut kandidat terbaik akan dipanggil untuk tes selanjutnya.

Cara tersebut sama halnya dengan prinsip seleksi ilmiah yang didasarkan pada hal berikut :

- a) Metode kerja yang sistematis
- b) Berdasarkan pada persyaratan jabatan
- c) Berorientasi pada prestasi kerja
- d) Berorientasi pada kebutuhan riil tenaga kerja
- e) Berpedoman pada peraturan dan ketentuan yang berlaku.⁸

Jadi dapat disimpulkan bahwa seleksi administrasi yang dilakukan sudah sesuai kaidah-kaidah seleksi yang ilmiah. Oleh karena itu dalam seleksi administrasi ini dapat dikatakan baik.

2) Wawancara Awal

Berdasarkan hasil penelitian, maka wawancara awal ini dilakukan untuk menilai 3 aspek yaitu kepribadian, wawasan dan pengalaman. Jika kita analisis lebih lanjut bahwa 3 aspek ini sangat penting untuk dilakukan pendalaman.

⁸ Andana, Komang, et.al. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012),h.72.

Pertama, tentang kepribadian, kepribadian seorang Karyawan haruslah memiliki kepribadian yang baik artinya dapat mengakomodir segala tuntutan lingkungan kerja contohnya harus memiliki motivasi berprestasi

Seperti yang disampaikan oleh Mc.Cleand bahwa motif prestasi kerja adalah suatu dorongan dalam diri seorang karyawan untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.⁹

Oleh karena itu kepribadian menjadi hal penting yang harus diperhatikan dalam melakukan seleksi, kita dapat melihat kejujuran seorang pelamar dari dokumen yang dilampirkan dengan klarifikasi secara langsung, melihat sikap dalam menghadapi seseorang, dll. Hal ini sejalan dengan kompetensi yang wajib dimiliki oleh Karyawan yaitu kompetensi kepribadian dan sosial.

Akan tetapi Peneliti lebih melihat bahwa dalam mendapatkan hasil yang lebih objektif tentang kepribadian kiranya tidak cukup hanya melalui wawancara saja, tetapi perlu diadakannya tes psikotes, karena dari hasil psikotes kita dapat melihat gambaran kepribadian seseorang secara lebih otentik.

Seperti hal yang dinyatakan Kasmir bahwa :

“Hasil tes psikotes dapat menunjukkan hal-hal sebagai berikut seperti: Kecerdasan, Kejujuran, Kepribadian, Bakat dan Minat, Motivasi, Kerjasama, Disiplin, Loyalitas, Kepemimpinan dan Prestasi.”¹⁰

⁹ Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Salemba Empat, 2002), h.87.jn

¹⁰ Kasmir, *Manajemen SDM...*,h.111.

Kedua, tentang wawasan hal ini jelas menjadi penting harus dimiliki oleh seorang karyawan, terutama terkait cara calon karyawan berfikir, menyelesaikan suatu permasalahan, sehingga ketika turun dilapangan mampu menyelesaikan masalah yang timbul. Dan juga bagaimana kelimuan calon karyawan terkait Islam. Contohnya baca al-Qur'an hal ini merupakan aspek tambahan yang biasanya dilakukan oleh perusahaan berlabel Islam, sebagai nilai tambah dari kompetensi yang harus dimiliki seorang Karyawan.

Dari paparan tersebut dapat dikatakan bahwa wawasan seorang calon karyawan perlu juga diperhatikan jangan sampai tidak memnuhi syarat sebagai seorang Karyawan. Hal ini sejalan dengan kompetensi yang wajib dimiliki oleh karyawan yaitu Kompetensi Profesional.

Ketiga, tentang pengalaman bekerja hal ini jelas menjadi penting bagi seorang karyawan yang ingin melamar di perusahaan lain. Di PT. Citifin Multi Finance Syariah ini calon karyawan yang memiliki pengalaman khususnya bidang yang relevan menjadi prioritas, terlebih lagi pada saat wawancara *track record* calon karyawan di tempat sebelumnya baik.

Kenapa pengalaman merupakan hal penting yang harus dilihat karena lamanya seorang bekerja pada pekerjaan yang sama atau sejenis akan mengakibatkan lebih tau dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.¹¹

Jadi dapat disimpulkan bahwa pengalaman ini memang semestinya jadi pertimbangan bagi tim seleksi, dengan banyaknya pengalaman yang dimiliki karyawan diharapkan dapat menghasilkan produktifitas kerja yang tinggi.

¹¹ Rizky Hardiansyah, *Pengaruh Pengalaman Kerja dan Tingkat Upah Terhadap Produktifitas Pekerja di UD. Farley's Kota Mojokerto*, Fakultas Ekonomi:UNESA, (Jurnal vol.2 No.4 Tahun 2014), h.3

3) Tes Tertulis

Secara umum tujuan dilakukan tes ini di PT. Citifin Finance Syariah adalah untuk melihat bagaimana personal seorang calon karyawan dapat tergambarkan dari tes tersebut, yang selanjutnya akan dinilai apakah calon pelamar dapat diloloskan ketahap seleksi berikutnya atau tidak.

Dalam hal ini tes yang digunakan oleh PT. Citifin adalah jenis tes TPA. Tes TPA atau Tes potensi akademik adalah merupakan tes psikologi yang dapat mengungkap apa yang telah dicapai seseorang secara intelektual. Karena mengungkap kualitas intelektual, maka tinggi/rendah-nya nilai TPA sering dihubungkan dengan tinggi/rendah-nya tingkat kecerdasan. Dalam hal ini dapat kita simpulkan bahwa tes yang dilakukan hanya mengukur tingkat intelegensi peserta tes saja tidak mengukur semua aspek dari diri seseorang seperti minat, bakat dll.

Hal ini tidak sejalan dengan apa yang diungkapkan Simamora yang mengatakan bahwa :

Tes seleksi menjadi bagian integral dalam proses seleksi. Tes seleksi adalah alat untuk menilai kemungkinan kecocokan antara pelamar kerja dengan persyaratan kerja. Tes seleksi merupakan ukuran yang obyektif dan terstandardisasi dari karakteristik manusia seperti kecerdasan, minat, kemampuan, dan kepribadian.¹²

Jadi dapat dikatakan format penilaian untuk tes di PT. Citifin Multi Finance Syariah kurang baik karena hasil dari tes tidak sesuai dengan kaidah-kaidah untuk menilai kemampuan seorang karyawan secara keseluruhan.

¹² Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi III*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2006), cet. Ke- 2, h.227.

4) Wawancara Akhir

Tahap ini adalah tahap terakhir pada pelaksanaan seleksi di PT. Citifin Multi Finance Syariah. Berdasarkan hasil penelitian wawancara akhir ini dilakukan untuk menjelaskan dan melihat pemahaman mendalam tentang keribadian, tentang segala sesuatu yang menyangkut posisi yang akan disisi oleh kandidat. sekaligus menjalankan fungsi pengawasan dengan melakukan verifikasi kandidata hasil seleksi apakah sudah sesuai dengan data yang ada.

Menurut Kasmir terkait wawancara lanjutan yang dilakukan dalam seleksi adalah sebagai berikut:

Wawancara setelah pelamar lolos dalam tes tertulis baik pengetahuan umum maupun psikotes, dapat dilakukan wawancara lanjutan dengan tujuan melihat kesungguhan pelamar bekerja di perusahaan, dengan kesungguhan yang ada, Pertanyaan yang diajukan dapat dilakuka dengan pertanyaan pemecahan masalah atau wawancara stress, Pewawancara harus mampu menggali informasi secara mendalam sehingga dapat melihat kesungguhan, disiplin dan kesabaran calon pelamar.¹³

Jadi dapat kita simpulkan bahwa langkah PT. Citifin Multi Finance Syariah melakukan tahap ini adalah hal yang sangat tepat, sehingga nantinya akan benar-benar dapat tenaga Karyawan yang sesuai dengan kebutuhan.

5) Keputusan Seleksi

Kemudian terkait keputusan seleksi dilakukan dengan rapat pleno oleh Pihak perusahaan yang merupakan tahapterakhir dari proses seleksi sumber daya manusia yang dikemukakan Sihotang adalah sebagai berikut:

Pemberitahuan kepada pelamar bahwa lamaranya terpaksa ditolak atau tidak diterima sebagai pegawai di dalam suatu organisasi sebaiknya dengan

¹³ Kasmir, *Manajemen SDM...*,h.111

sesegera mungkin diberitahukan secara tertulis agar pelamar itu dapat dengan segera mencari pekerjaan di lain tempat dan mungkin di bidang lain pula.¹⁴

Sangat penting diperhatikan untuk menjaga citra organisasi dan menghormati setiap surat permohonan dari pelamar. Merupakan etika yang sangat baik apabila setiap surat yang diterima dan ditujukan pada organisasi kita selalu mendapat jawaban secara tertulis pula sehingga jangan sampai terdapat surat lamaran yang tidak mendapat jawaban tertulis demi menjaga citra dan nama baik perusahaan atau organisasi kita.

Dalam menindaklanjuti kepada para pelamar yang diterima jadi pegawai secepat mungkin dikirim surat panggilan yang menjelaskan kapan mereka mulai bekerja atau mendapat training lebih dahulu baru kemudian ditempatkan. Berkas-berkas dalam surat lamaran lengkap dengan foto copy *curriculum vitae* dan sertifikat keahlian hendaknya disimpan dan diarsipkan secara teratur karena informasi yang terdapat di dalamnya sangat berguna dan pasti akan dicari di kemudian hari, terutama untuk pembinaan karier setiap personel di dalam organisasi itu, bahkan pada saat pegawai tersebut memasuki usia pensiun.

Jadi dapat disimpulkan secara keseluruhan sistem seleksi yang di lakukan di PT. Citifin Multi Finance Syariah sudah sesuai dengan kajian-kajian literatur yang ada, dan juga pelaksanaan untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas sudah baik, karena sudah mempertimbangkan dan memasukkan kompetensi yang harus dimiliki seorang karyawan.

¹⁴A. Sihotang. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.(Jakarta: PT. Pradnya Paramita, 2007),h. 123.

Dari paparan mengenai analisis sistem seleksi tersebut, dapat dilihat bahwa, output yang dihasilkan dari seleksi di PT. Citifin Multi Finance Syariah dapat dikatakan cukup baik, dikarenakan seleksi telah dilakukan secara sistematis, dari mulai tahap persiapan sampai pelaksanaan sesuai prosedur. Kemudian adanya *double* wawancara yang dilakukan di awal dan akhir, hal ini dilakukan agar perusahaan dapat memverifikasi kembali calon pelamar dan juga ada rapat pleno atau penetapan pegawai baru yang dapat menggali data-data berupa informasi dari tim seleksi mengenai pelamar-pelamar yang lolos pada tahap akhir dan seleksi dilakukan oleh orang-orang yang berkompeten yang memiliki jabatan struktural di PT. Citifin Multi Finance Syariah Bandar Lampung.

Namun, ada beberapa hal yang harus diperbaiki dalam pelaksanaan tes seperti dalam tes tertulis hanya mencakup aspek kognitif saja, karena esensinya tes tertulis harus menjadi ukuran menyeluruh dari calon karyawan yang dinilai secara obyektif dan terstandarisasi dari karakteristik manusia seperti; Kecerdasan, minat, kemampuan, dan kepribadian. Karena dalam pelaksanaannya PT. Citifin dalam mengetahui sikap, minat dan kepribadian hanya digali lewat hasil wawancara saja. Dan tes tertulis yang diadakan hanya mengukur kognitif saja tidak pada aspek lain. Penulis menyimpulkan jika dengan diadakannya tes secara tertulis berupa tes intelegensi dan psikotes, untuk mengukur kecerdasan dan psikologi hasilnya akan menjadi lebih valid dan otentik.

2. Pelaksanaan Penempatan Karyawan di PT. Citifin Multi Finance Syariah

Penempatan tenaga kerja merupakan suatu proses dalam menempatkan posisi kerja karyawan baru yang lolos proses seleksi di dalam suatu lembaga dengan penilaian dan pertimbangan berdasarkan kemampuan karyawan baru dengan tujuan mengoptimalkan potensi dari karyawan baru tersebut. Penempatan tenaga kerja menjadi proses akhir dari serangkaian sistem alur penerimaan calon pegawai baru dengan menempatkan karyawan baru sesuai dengan keahlian yang dimilikinya dengan harapan dapat memaksimalkan kinerja lembaga.

Salah satu kriteria yang digunakan suatu lembaga dalam menempatkan tenaga kerja adalah kriteria pendidikan. Oleh karena itu, dalam menempatkan tenaga kerja di PT. Citifin Multi Finance Syariah menyesuaikan tingkat pendidikan dan kemampuan misalnya bagi pelamar yang berasal dari lulusan SMA akan ditempatkan di bagian collection, pelamar yang berasal dari lulusan D3 dan S1 ditempatkan di bagian marketing maupun bagian lain yang sesuai dengan kemampuan pelamar.

Berdasarkan hasil penelitian dalam melakukan penempatan tenaga kerja PT. Citifin Multi Finance Syari'ah Bandar Lampung menggunakan hasil tes tertulis dan wawancara. Selanjutnya pihak manajemen PT. Citifin Multi Finance Syari'ah Bandar Lampung melakukan pemilihan dan menentukan pelamar yang berkompeten dengan posisi yang dilowongkan berdasarkan hasil penilaian. Akan tetapi dalam hal ini terkadang keputusan yang diberikan oleh Perusahaan tidak

sesuai dan menimbulkan kekecewaan di hati para karyawan baru dikarenakan ada perasaan bahwa karyawan baru lebih menginginkan posisi tertentu.

Bagaimanapun harusnya penempatan harus sesuai dengan prinsip dalam penempatan tenaga kerja yang dikemukakan oleh Hasibuan, yaitu

"The rightman in the right place and the right man behind the right job (penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat)".¹⁵

Hal ini juga sesuai dengan yang dijelaskan dalam firman Allah SWT. dalam surat Yusuf ayat 54 dan 55, yang berlafadzkan :

وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْنِي بِهِ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ
لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ

Artinya: Dan raja berkata: "Bawalah Yusuf kepadaKu, agar aku memilih Dia sebagai orang yang rapat kepadaku". Maka tatkala raja telah bercakap-cakap dengan Dia, Dia berkata: "Sesungguhnya kamu (mulai) hari ini menjadi seorang yang berkedudukan Tinggi lagi dipercayai pada sisi kami". (54). berkata Yusuf: "Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); Sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan".(55)

Dalam ayat tersebut dijelaskan bahwa dalam hal penempatan tenaga kerja baru untuk memegang jabatan penting, diperlukan pengalaman dan pengetahuan yang luas serta kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kebersihan, kejujuran dan budi pekerti saja masih belum cukup. Semuanya masih harus ditambah pula dengan kemampuan dan ketegasan dalam memegang jabatan. Yang terpenting dalam memberikan jabatan dan tugas penting kepada seseorang adalah

¹⁵ Malayu, *Manajemen Sumber Daya*....,h.66.

berdasarkan kelayakan dan kemampuan untuk memangku suatu jabatan dan melaksanakan tugas serta tidak boleh ada aspek nepotisme.

Dalam ayat ini juga dijelaskan bahwa terkadang seseorang harus menyatakan kemampuan-kemampuannya dan dengan suka rela menduduki jabatan dan mengemban tugas-tugas penting. Semua hal yang dilakukan dalam pelaksanaan rekrutmen, seleksi dan penempatan tenaga kerja yang Islami hanya semata-mata untuk mewujudkan tujuan dan kesejahteraan bersama melalui visi dan misi. Sehingga dari ayat tersebut dapat dipahami bahwa orang-orang yang tidak dapat memberikan kebaikan kepada orang lain atau masyarakat pada umumnya, tidak selayaknya ikut memegang jabatan dalam pemerintahan.

Ketidaksesuaian penempatan di PT. Citifin Multi Finance Syari'ah yang terjadi ini dapat dikatakan merupakan salahsatu faktor rendahnya kinerja karyawan, karena ketidaksesuaian penempatan dapat menurunkan motivasi kerja karyawan karena merasa kemampuannya bukan seperti itu, hal ini tentu tidak sesuai dengan prinsip-prinsip penempatan. Penempatan yang sesuai dilakukan sebagai upaya agar kinerja karyawan menjadi efektif dan pelaksanaan kerja dapat mencapai hasil yang diharapkan. Penempatan tenaga kerja yang tepat akan menghasilkan kemampuan melaksanakan tugas dengan baik, kreativitas, inisiatif yang tinggi, bertanggung jawab dan loyal terhadap pekerjaan.

Karyawan baru sebelum menjadi tenaga kerja tetap para pelamar yang lolos seleksi akan terlebih dahulu harus magang (*training*) selama tiga bulan. Selanjutnya karyawan magang yang telah melewati masa magang dan dinilai belum mampu bekerja dengan baik, maka pihak manajemen lembaga akan

menambah masa magang. Dan apabila karyawan baru dinilai mampu bekerja dengan baik, maka diangkat menjadi calon karyawan kontrak dengan masa percobaan 12 (dua belas) bulan. Setelah calon karyawan kontrak telah melewati waktu 12 (dua belas) bulan dan dianggap mampu bekerja dengan baik dapat diangkat menjadi karyawan tetap.

Dalam penempatan tenaga kerja baru, PT. Citifin Multi Finance Syariah juga belum dilakukannya orientasi dan induksi. Dalam mendukung kinerja karyawan yang baik di dalam proses penempatan harusnya perlu dilaksanakan orientasi dan induksi, orientasi (perkenalan) dilakukan bagi setiap karyawan baru yang dimaksudkan untuk mengetahui dan pengenalan profil PT. Citifin Multi Finance Syariah serta memperdalam wawasan dan pengetahuan mengenai seluk beluk aktivitas, tugas dan kewajiban sebagai karyawan disamping itu orientasi ini juga untuk memotivasi para karyawan yang masih baru. Sedangkan induksi dilakukan dengan tujuan supaya karyawan baru dapat menyesuaikan diri dengan tata tertib serta karyawan baru dapat mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik sesuai harapan PT. Citifin Multi Finance Syariah.

Orientasi sangat tepat dilakukan bagi karyawan baru karena memiliki dampak yang positif, seperti yang dikemukakan Hasibuan yaitu:

Bahwa dengan orientasi dapat diatasi dengan keragu-raguan, kecanggungan dan timbul rasa percaya diri karyawan baru dalam melakukan pekerjaannya. Orientasi dapat dilakukan manajer personalia atau atasan langsung karyawan bersangkutan. Hal-hal yang diperkenalkan adalah sejarah lembaga, bidang usaha lembaga, struktur organisasi lembaga, kesejahteraan karyawan, peraturan-peraturan dalam lembaga, hak dan kewajiban karyawan, peraturan promosi dan karyawan lama beserta kedudukannya dalam lembaga.¹⁶

¹⁶ *Ibid*,h.65.

Kemudian pentingnya dilakukan induksi terhadap karyawan baru, karena induksi memiliki fungsi sebagai berikut:

Induksi karyawan merupakan kegiatan untuk mengubah perilaku karyawan baru supaya menyesuaikan diri dengan tata tertib lembaga. Induksi pada dasarnya merupakan tugas dari atasan langsung karyawan bersangkutan sehingga karyawan baru menyadari bahwa dia harus menaati peraturan-peraturan lembaga dan mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik sesuai dengan yang diinginkan lembaga.¹⁷

Jadi dapat dikatakan penempatan yang tidak dibarengi dengan kegiatan orientasi dan induksi yang dilakukan oleh PT. Citifin Multi Finance Syariah dapat dikatakan kurang baik, sehingga karyawan kurang mampu menangkap dan mengetahui visi misi dari perusahaan baru tersebut dan belum dapat bekerja dengan maksimal.

Dari paparan hasil penelitian di atas secara umum bahwa penempatan karyawan kurang baik. Dikarenakan beberapa hal seperti; Karena ada hal-hal yang mendesak terjadi ketidaksesuaian penempatan dengan keahlian karyawan itu sendiri dan juga penempatan yang tidak dibarengi dengan kegiatan orientasi dan induksi.

3. Analisis Pelaksanaan Seleksi dan Penempatan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Citifin Multi Finance Syariah

Kinerja (prestasi kerja) dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh pekerja atau karyawan secara kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka.¹⁸ Kinerja atau performance merujuk pada

¹⁷ *Ibid*,h.66.

¹⁸ Mulyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*, (Jakarta: In Media, 2015),h.63.

penampilan kerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja.

Sedangkan menurut Smith dalam Sedarmayanti menyatakan bahwa :

“Kinerja atau *Performance* adalah “*output drive rom processes, human or or herwiss*”. Atau dapat dijelaskan bahwa yang dimaksud kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.¹⁹

Dilihat dari tabel 1 dan 2 tentang kinerja karyawan staff marketing dan collection di PT. Citifin Multi Finance Syariah dapat dikatakan bahwa capaian prestasi kinerja karyawan belum dapat dikatakan baik. Hal ini akan dilihat dari dua aspek yang deteliti yaitu seleksi dan penempatan, sebagai berikut:

a. Seleksi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

Dalam sistem seleksi di PT. Citifin Multi Finance Syariah maka dapat dikatakan bahwa seleksi yang dilakukan cukup baik, terlihat dilakukan dengan prosedur seleksi yang sistematis. Akan tetapi tes tertulis yang diadakan hanya mengukur kognitif saja tidak pada aspek lain.

Penulis menyimpulkan bahawa harus diadakannya tes tertulis yang mencakup keseluruhan aspek seorang individu, maka hasilnya akan menjadi lebih valid dan otentik, serta akan member efek positif terkait kinerja karyawan. Karena pada dasarnya kemampuan karyawan itu merupak faktor dalam tinggi atau rendahnya kinerja. Seperti yang diungkapkan oleh Robert L. Mathis dan John H. Jackson, adalah sebagai berikut:

¹⁹ Veithzal Rivai Zainal, *Islamic Human Capital Management*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2014),h.410

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) diatas rata-rata yaitu 110-120 dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, dengan begitu maka karyawan akan lebih mudah mencapai hasil kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the place, the man in the right job*).²⁰

Mengukur kemampuan calon karyawan itu perlu dilakukan secara serius dan tepat, karena esensinya tes tertulis harus menjadi ukuran menyeluruh dari calon karyawan yang dinilai secara obyektif dan terstandarisasi dari karakteristik manusia seperti kecerdasan, minat, kemampuan, dan kepribadian. Serta harus berusaha meniadakan kedekatan emosional dalam penerimaan calon pegawai baru, sehingga dapat menghasilkan output karyawan yang berkualitas dan produktif, serta memiliki motivasi kerja yang tinggi.

Menurut Abu Fahmi dengan memiliki SDM yang *fit in* (sesuai/cocok), baik dalam pekerjaan maupun maupun kultur perusahaan, SDM tersebut diharapkan menjadi aset yang mampu mendukung pencapaian target bisnis yang telah di tetapkan.²¹

Seleksi merupakan proses yang sangat penting karena berbagai macam keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya diperoleh dari proses seleksi. Tentu dalam mencapai tujuan perusahaan harus diimbangi dengan SDM yang berkualitas yang mampu menampilkan kinerja terbaiknya.

Proses seleksi akan melibatkan proses menduga yang terbaik (*best-guest*) dari pelamar yang ada. Seleksi penerimaan pegawai baru bertujuan untuk mendapatkan hal-hal berikut :

²⁰ Robert, John, *Manajemen Sumber Daya Manusia*....,h.88.

²¹ Abu Fahmi, et.al. *HRD Syariah Teori dan Implementas* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2014),h.157.

- 1) Karyawan yang memiliki potensi
- 2) Karyawan yang disiplin dan jujur
- 3) Karyawan yang sesuai dengan tugas dan keahlian yang diperlukan
- 4) Karyawan yang terampil
- 5) Karyawan yang kreatif dan dinamis
- 6) Karyawan yang loyal
- 7) Mengurangi *turnover* karyawan
- 8) Karyawan yang sesuai budaya organisasi
- 9) Karyawan yang dapat bekerjasama di dalam perusahaan
- 10) Karyawan yang mudah dikembangkan untuk masa depan.²²

Dari apa yang dipaparkan di atas jelas bahwa seleksi sangat berpengaruh terhadap kinerja seorang karyawan, karena proses seleksi menentukan apakah perusahaan akan mendapatkan karyawan yang mampu bekerja secara profesional dan siap mendorong dirinya mencapai prestasi-prestasi kerja.

Dalam sistem seleksi yang diterapkan PT. Citifin Multi Finance Syariah perlu dilakukan perbaikan pada aspek-aspek seperti yang telah dijelaskan pada analisis data hasil penelitian. Sehingga, dengan proses seleksi yang profesional akan dapat menghasilkan karyawan yang memiliki prestasi kerja, kompetensi, motivasi dan standar kinerja yang tinggi. Dan akan mampu menunjang perkembangan dari PT. Citifin Multi Finance Syariah, menjadi salahsatu perusahaan multi *finance* yang maju di Lampung.

b. Penempatan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

Penempatan merupakan akhir dari proses seleksi. Apabila seluruh proses seleksi telah ditempuh dan lamaran seseorang diterima, akhirnya seseorang

²² Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2011), h.54.

memperoleh status sebagai pegawai dan ditempatkan pada posisi tertentu untuk melaksanakan tugas atau kerjaan tertentu.²³

Menurut Hasibuan penempatan (*placement*) tenaga kerja adalah

“Tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkan dan sekaligus mendelegasikan wewenang kepada orang tersebut.”²⁴

Penempatan dapat dikatakan berpengaruh pada kinerja karyawan, dari yang sudah dipaparkan bahwa; Ketidaksesuaian penempatan dapat menurunkan motivasi kerja karyawan dan hal ini tentu tidak sesuai dengan prinsip-prinsip penempatan.

Dalam penempatan menurut Hasibuan memiliki kaidah-kaidah atau prinsip dalam penempatan tenaga kerja, yaitu

“The rightman in the right place and the right man behind the right job (penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat)”²⁵

Selanjutnya, menurunnya motivasi akibat ketidaksesuaian itu berpengaruh pada kinerja sebagaimana yang dikemukakan oleh Robert L. Mathis dan John H. Jackson yang menjelaskan faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja individu salahsatunya adalah motivasi.²⁶

Hal ini dimaksudkan supaya penempatan tenaga kerja atau karyawan yang dilakukan menjadi efektif dan pelaksanaan kerja dapat mencapai hasil yang

²³ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 168.

²⁴ Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*,h.63

²⁵ *Ibid*,h.66.

²⁶ Robert L. Mathis dan John , *Manajemen Sumber Daya Manusia..*

diharapkan. Penempatan tenaga kerja yang tepat akan menghasilkan kemampuan melaksanakan tugas dengan baik, kreativitas, inisiatif yang tinggi, bertanggung jawab dan loyal terhadap pekerjaan sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Selanjutnya, tidak dilakukannya orientasi juga dapat mempengaruhi kinerja, karena pada prinsipnya

Menurut Hasibuan orientasi dapat mengatasi keragu-raguan, kecanggungan dan timbul rasa percaya diri karyawan baru dalam melakukan pekerjaannya, orientasi membantu para karyawan untuk mengenali secara baik dan mampu beradaptasi dengan suatu situasi dan kondisi lembaga.²⁷

Kemudian induksi pada dasarnya merupakan tugas dari atasan langsung karyawan bersangkutan sehingga karyawan baru menyadari bahwa dia harus menaati peraturan-peraturan lembaga dan mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik sesuai dengan yang diinginkan lembaga.²⁸

Dari paparan di atas secara umum bahwa penempatan karyawan PT. Citifin Multi Finance Syariah dikatakan berimbas terhadap kurang baiknya kinerja karyawan. Adanya ketidaksesuaian penempatan yang menurunkan motivasi kerja karyawan, sehingga kinerja yang dihasilkan tidak begitu baik. Kemudian belum dilakukannya orientasi dan induksi. Dalam mendukung kinerja karyawan yang baik di dalam proses penempatan harusnya perlu dilaksanakan orientasi dan induksi, orientasi (perkenalan) dilakukan bagi setiap karyawan baru yang dimaksudkan untuk mengetahui dan pengenalan profil perusahaan, serta memperdalam wawasan dan pengetahuan mengenai seluk beluk aktivitas, tugas

²⁷ Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*...,h.64.

²⁸ *Ibid.*

dan kewajiban sebagai karyawan. Sedangkan induksi dilakukan dengan tujuan supaya karyawan baru dapat menyesuaikan diri dengan tata tertib serta karyawan baru dapat mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik sesuai.

Pada dasarnya proses seleksi berlangsung dua arah, seleksi sering dipandang sekedar usaha pencari kerja untuk mendapatkan lapangan kerja, terutama di negara dengan jumlah angkatan kerjanya sangat besar sehingga yang terlihat aktif mencari pekerjaan adalah para pencari tenaga kerja.

Seleksi merupakan langkah pertama dalam rangka menerima seseorang dalam proses pengupahan atau suatu proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang *qualified* sehingga dampak dari seleksi adalah untuk menjaring atau memperoleh karyawan yang sesuai dengan kebutuhan PT. Citifin Multi Finance Syariah. Selain itu penempatan perlu diberikan dilakukan dengan tepat pada karyawan baru maupun karyawan yang sudah berpengalaman. Karyawan baru memerlukan penempatan sesuai dengan kompetensinya, sehingga tugas pekerjaan yang dipercayakan kepada mereka dapat dilakukan dengan baik. Apabila karyawan baru diberikan beban kerja baru, tidak mustahil ada kebiasaan kerja yang kurang baik perlu dihilangkan sehingga dampak dari penempatan yang diberikan oleh PT. Citifin Multi Finance Syariah sebagai berikut :

- 1) Membantu para karyawan PT. Citifin Multi Finance Syariah membuat keputusan dengan lebih baik
- 2) Meningkatkan kemampuan para karyawan PT. Citifin Multi Finance Syariah menyelesaikan masalah yang telah dihadapi.

- 3) Timbulnya dorongan-dorongan dalam diri para karyawan PT. Citifin Multi Finance Syariah untuk terus meningkat pada kemampuan kerjanya
- 4) Makin besarnya tekad para karyawan PT. Citifin Multi Finance Syariah untuk lebih mandiri.
- 5) Mengurangi ketakutan para karyawan PT. Citifin Multi Finance Syariah untuk menghadapi tugas-tugas baru dimasa depan.

Semua hal tersebut mempengaruhi kinerja yang kepada para karyawan yang bekerja di dalam PT. Citifin Multi Finance Syariah, baik bagi karyawan lama maupun karyawan baru.

Rendahnya produktifitas dapat dilihat dari capaian target kerja. Dan dari data yang ditemukan dapat dikatakan rendahnya kinerja berasal dari kurang baiknya sistem seleksi dan penempatan yang belum sepenuhnya dijalankan secara professional. Di dalam beberapa kesempatan masih ada penerimaan karyawan dengan mengedepankan hubungan emosional dari pada sisi objektif hasil wawancara dan tes. Serta, penempatan yang tidak sesuai dengan potensi karyawan tersebut.

Sistem penempatan yang baik akan berpengaruh banyak terhadap kemajuan suatu perusahaan atau organisasi. Karena untuk menjalankan suatu perusahaan yang baik dibutuhkan juga karyawan yang berkompeten dibidangnya dan memiliki kinerja yang tinggi. Untuk membentuk lingkungan kerja yang baik hal-hal tersebut perlu diperhatikan agar tujuan yang diharapkan oleh PT. Citifin Multi Finance Syariah dapat terpenuhi.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pemaparan penelitian dan analisis yang telah dipaparkan pada Bab IV, Maka dapat kita simpulkan sebagai berikut :

1. Seleksi yang dilakukan di PT. Citifin Multi Finance Syariah Bandar Lampung dapat dikatakan cukup baik, karena telah dilakukan dengan sistematis, terdiri dari 2 (dua) tahapan yaitu persiapan dan pelaksanaan. Tahapan persiapan (meliputi analisis kebutuhan karyawan dan penetapan kegiatan seleksi yang terdiri dari kegiatan; Penetapan waktu dan biaya, penetapan prosedur pendaftaran, penetapan kualifikasi dan menetapkan sumber atau saluran menarik karyawan baru). Dan pada tahap pelaksanaan (meliputi kegiatan seleksi administrasi, wawancara awal, tes tertulis, wawancara akhir dan keputusan seleksi). Namun, dalam peningkatan kinerja karyawan, PT. Citifin perlu melakukan perbaikan pada sistem seleksinya, terutama pada aspek tes tertulis yang hanya mengukur kognitif saja, serta harus mengedepankan objektivitas kompetensi, dibandingkan kedekatan emosional dalam proses seleksi pegawai baru
2. Penempatan yang dilakukan di PT. Citifin Multi Finance Syariah Bandar Lampung dapat dikatakan kurang baik. Penempatan karyawan yang dilakukan di PT. Citifin berimplikasi terhadap kurang baiknya kinerja

karyawan. Hal tersebut disebabkan dua hal yaitu; Terjadi ketidaksesuaian penempatan dengan keahlian karyawan, dan pelaksanaan penempatan juga tidak diintegrasikan dengan kegiatan orientasi serta induksi, yang berfungsi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

B. Rekomendasi

Saya selaku peneliti memiliki beberapa rekomendasi yang bersifat konstruktif dan positif untuk kemajuan pendidikan di PT. Citifin Multi Finance Syariah Bandar Lampung, terutama pada kajian SDM pada subfokus seleksi dan penempatan. Adapun rekomendasi tersebut adalah:

1. Kepada Pihak PT. Citifin Multi Finance Syariah terutama bidang Personalia dalam meningkatkan kinerja karyawan, bahwa sebaiknya dalam melakukan seleksi, perlu direvisi kembali instrumen tes tertulis agar dapat mengakomodir semua aspek baik kognitif, afektif dan psikomotorik calon karyawan, karena selama ini untuk melihat kepribadian dan pengetahuan calon Pelamar hanya melalui wawancara, Maka, dengan diadakannya tes tertulis yang mencakup tes intelegensi dan kepribadian hasilnya akan menjadi lebih valid dan otentik.
2. Dalam meningkatkan kinerja karyawan, Maka saya melihat kemampuan pihak Perusahaan melakukan terobosan dalam hal Manajemen SDM, seperti halnya dengan seleksi dan penempatan, maka Penulis merekomendasikan kepada pihak Perusahaan untuk dapat menjalin kerjasama dengan *Corporate* atau perusahaan yang khusus bergerak dibidang SDM yang sudah banyak berkembang di Indonesia yang tentu memiliki kredibilitas dan validitas

dalam rangka Memenej SDM, sehingga output proses seleksi akan memiliki kualitas yang dapat menignkatkan produktifitas kinerja.



DAFTAR PUSTAKA

- Abu Fahmi, et, al, *HRD Syariah Teori dan Implementas* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2014.
- Andana, Komang, et, al, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012.
- Arikunto, Suharsimi, *Penelitian Tindakan Kelas*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008.
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa*, Jakarta: PT, Gramedia Pustaka Utama, 2011.
- Hadi, Sutrisno, *Metodologi Research Jilid 1*, Yogyakarta: Andi Offset, 2004.
- Handoko, T, Hani, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE, cet-15, 2001.
- Hasan, M, Iqbal, *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*, Jakarta: Ghila Indonesia, 2002.
- Hasibuan, Malayu S,P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Husein, Thoha, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Jakarta: CV Darus Sunnah, 2012.
- Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, Jakarta: PT, Bumi Aksara, 2011.
- Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktek)*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016.
- M, Sholahuddin, *Asas-Asas Ekonomi Islam*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- Mangkuprawira, Sjafri, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2014.
- Mardalis, *Metode Penelitian*, Jakarta: Bumi Aksara, 2004.
- Margano, *Metodologi Penelitian Tindakan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010.

- Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT, Remaja Rosdakarya, Bandung, Cet-xiv, 2000.
- Nawawi, Hadari, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2011.
- Sondang P, Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Panggabean, Mutiara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2004.
- Pramana, Hengky W, *Kunci Sukses Aplikasi Manajemen Perekrutan Berbasis Access*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2005.
- Rivai, Veitzal, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT, Raja Grafindo, 2011.
- _____ dan Zainal, *Islamic Human Capital Management*, Jakarta: PT, Raja Grafindo Persada, 2014.
- Robert L, Mathis dan John H, Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Salemba Empat, 2002.
- Sanjaya, Wina, *Penelitian Tindakan Kelas*, Jakarta: Prenada Media Group, 2009.
- Sastrohadiwiryo, Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2002.
- Simamora, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN, 2006.
- Sudjhono, Anas, *Pengantar Evaluasi Pendidikan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung : Alfabeta, 2010.
- Suharyadi dan Purwantu, *Statistika; untuk Ekonomi Keuangan Modern (Edisi 2)*, Jakarta: Salemba Empat, 2011.
- Sunarto, Ahmad, et, al, *Terjemahan Shahih Bukhori*, No, Hadits 6015, Semarang: CV, Asy-syifa, 2000.
- Sunyoto, Danang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: CAPS, 2012.

- Sutrisno, Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana, 2011.
- Teguh S, Ambar dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Edisi 2*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009.
- Usman, Nurdin, *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002.
- UU No, 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan, Jakarta: Visimedia, 2015.
- Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Rajawali Press, 2010.
- Zainal, Rivai et, al, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: Rajawali Pers, 2014.
- Dea Tirawati Arinta, "Analisis pengaruh sistem seleksi terhadap kinerja karyawan (studi kasus pada AJB Bumi putera 1912 Wlingi-Blitar" Skripsi, Malang: Perpustakaan UIN Malang, 2012.
- Elza Septeriana, "Penerapan Sistem Rekrutmen SDM terhadap Kinerja Karyawan pada PT BNI Cabang Syariah Padang", Skripsi, Jakarta: Perpustakaan UIN Syarif Hidayatullah, 2009.
- Pahrowi, "Analisis Model Rekrutmen Dalam Perspektif Manajemen Syariah di BMT Maslahah Mursalah Lil Ummah Sidogiri", Skripsi, (Malang: Perpustakaan UIN Malang, 2007.
- Yovita Aldilaningsari, *Pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja (Studi pada karyawan PT, Bank Jatim cabang Malang)*, Skripsi, Malang: Perpustakaan UIN Malang, 2014.
- Yuyun Wahyuningsih "Analisis Pelaksanaan Rekrutmen Tenga Kerja Di Perbankan Study Koperasi Pada PT, Bank Syariah Mandiri Cabang Malang Dan PT, Bank Rakyat Indonesia Seloerjo Cabang Blitar", Skripsi, Malang: Perpustakaan UIN Malang, 2010.